الإدارة

هدفها وانجازها

تأليف أوردواى تيد
ترجمة الدكتور على كامل بدران
مراجعة وتقديم الدكتور محمد توفيق رمزى

مجموعة الكتب الدراسية والمراجع الأمريكية المترجمة



نشر هـذا الـكتاب بالاشتراك

مـع

مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر

القاهرة — نيويورك

نوفمبر سنة ١٩٦٥

إهـــــــداء ٢٠٠٧

الأستاذ الدكتور / قدري محمود حفني

جمهورية مصر العربية

الإدارة
هدفها وانجازها

تأليف

اوردواى تيد

ترجمة

الدكتور على كامل بدران

مراجعة وتقديم

الدكتور محمد توفيق رمزى

الناشر
عالم الكتب
شارع عبد الخالق ثروت . القاهرة

هذه الترجمة مرخص بها ، وقد قامت مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر بشراء حق الترجمة من صاحب هـذا الحق .

دار الجيل للطباعة ٤٤ قصر اللؤلؤة - الفجالة
تليفون ٩٠٥٢٩٦

المشتركون فى هذا الكتاب

المؤلف : أوردواى تيد

الرئيس السابق لمجلس إدارة التعليم العالى بمدينة نيويورك والرئيس السابق للجمعية الأمريكية لتقدم الإدارة . ألف العديد من الكتب فى مجالى التعليم وإدارة الأفراد .

المترجم : الدكتور على كامل بدران

أستاذ مساعد بمعهد الإدارة العامة . تلقى دراساته العالية فى جامعة سيراكيوز بولاية نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية ، حيث حصل على الماجستير فى الإدارة العامة ، ثم كان أول طالب غير أمريكى يحصل على دكتوراه العلوم الاجتماعية من تلك الجامعة متخصصا فى الإدارة العامة وعلم الاجتماع والاقتصاد النمائى .

المراجع والمقدم : الدكتور محمد توفيق رمزى

نائب رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة . حصل على درجتى الماجستير فى الآداب والدكتوراه فى الفلسفة السياسية من جامعة جلاسجو .

عمل أستاذا مساعدا للعلوم السياسية بجامعة القاهرة من سنة ١٩٤٨ إلى سنة ١٩٥٧ ، وأستاذا للعلوم السياسية بجامعة ميتشجان سنتى ١٩٥٢ — ١٩٥٣ ، وكان الأستاذ الزائر للإدارة العامة بالسربون لسنة ١٩٥٩ . يشغل وظيفة أستاذ الإدارة بمعهد العلوم الاجتماعية بلاهاى ، ومستشار الأمم المتحدة للدول العربية .

مصمم الغلاف : عادل كامل

يعمل مهندساً بالهيئة العامة لمشروع السنوات الخمس .
صمم كثيرا من أغلفة كتب المؤسسة.

محتويات الكتاب

صفحة

لماذا هذا الكتاب : بقلم حسن جلال العروسى ...... ط

تقديم بقلم : الدكتور محمد توفيق رمزى 1

مقدمه بقلم : توماس نورتون ٣

تصدير المؤلف ٩

الإدارة بين الأفكار العظيمة ١١

المحاضرة الأولى — ألقيت فى ٤ من فبراير ١٩٥٩

الإدارة كفكرة أدائية ٤٩

المحاضرة الثانية — ألقيت فى ١١ من فبراير ١٩٥٩

الإدارة كأداء شخصى ٩٧

المحاضرة الثالثة — ألقيت فى ١٨ من فبراير ١٩٥٩

التدريب للادارة ١٢٥



لماذا هذا الكتاب

بقلم

حسن جلال العروسى

اتجهت الدولة إلى تعريب الدراسة فى الكليات غير النظرية التى درجت على تدريس مقرراتها واستخدام المراجع اللازمة لهذه الدراسة باللغة الأجنبية . كما اتجهت إلى الإفادة إلى أقصى حد من الإمكانيات المتاحة لنقل خير المراجع الأجنبية إلى اللغة العربية بوساطة الكفايات العربية المتخصصة فى الترجمة والمراجعة .

ولقد اختارت الجهات العلمية والتعليمية والثقافية الكثير من الكتب لترجمتها فى مختلف فروع العلم كالكيمياء ، والفيزيقا ، والطب ، والجيولوجيا ، والرياضيات ، والآلات ، والكهرباء ، والمعادن، والحركات ، والنبات ، والزراعة ، والأحياء، والحشرات ، والاجتماع ، والتاريخ ، والتربية ، والتوجيه المهنى ، والفنون ، والمسرحيات ، والاقتصاد المنزلى ، والتصوير . . . . إلخ .

والكتاب الذى بين أيدينا « الإدارة هدفها وإنجازها » من الكتب التى رشحتها لجنة الكتب الدراسية المنعقدة فى ١٦ من يونيو سنة ١٩٦٤ لترجمتها بعد دراسات مستفيضة لتعرف مدى أهمية الكتاب بالنسبة لطلابنا

ودارسينا . وقد أقرت اللجنة أن الكتاب يفيد جميع الدارسين فى مجالات الإدارة والتنظيم والتخطيط للتنمية .

وقد تعاون السيد المترجم الدكتور على كامل بدران بمعهد الإدارة العامة مع السيد المراجع الدكتور محمد توفيق رمزى وكيل الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، فقدما ترجمة أمينة دقيقة تفيد الطلاب والدارسين وتساعدهم فى دراساتهم .

وليس ثمة جدال فى أن أبناءنا الطلاب سوف يفيدون من هذا المرجع الوافى بعد أن تم نقله إلى اللغة العربية خدمة للدارسين والقراء بوجه عام .

تقديم

بقلم

الدكتور محمد توفيق رمزى

نائب رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

فى دولة نمت بين جوانبها الإدارة بشكل ازدهارى ، وأصبحت عماد الحياة الاقتصادية والسياسية ، نجد أستاذاً فاضلا كالدكتور أوردواى تيد يؤكد الصفة الإنسانية والوظيفة الإبداعية ، والجوانب الأخلاقية للادارة بدرجة أساسية .

وهو فى ربطه بين ماديات الحضارة ومقومات الإدارة ، ومعنويات العمل الجماعى ، يعرض صورة أشرق ما تكون للادارة التى تعنى بالفرد كشخص له قداسته ، وبحكم كونه إنسانا يصبح غاية فى حد ذاته ، قبل أى اعتبار آخر .

فالمؤلف يرى أن الركيزة البشرية هى الأساس الأول للادارة الناجحة القوية المحققة لأهدافها والبالغة شأوها فى تحقيق الفرد لذاتيته فى إطار تحقيقه للصالح العام بالعمل فى جماعة منظمة تنفذ أهدافا عامة مرغوبا فيها .

ومؤلف هذا الكتاب أستاذ وفيلسوف فى الإدارة كون آراءه نتيجة البحث المتعمق فى مفاهيمها وما ترمى إلى الوصول إليه من عمل نافع للمجتمع الذى تقوم على خدمته بروح راضية وشعور بالأداء للعاملين فيها والمنتفعين بخدماتها .

والكتاب الذى نسعد بتقديمه للقارىء العربى يشمل مجموعة المحاضرات التى كان الدكتور تيد قد ألقاها بجامعة نيويورك بوصفه أستاذاً زائرا متميزاً فى مادته .

وقد قام الدكتور على كامل بدران الأستاذ المساعد بمعهد الإدارة العامة وأحد الرواد العرب فى المدرسة السلوكية للادارة ، بنقل هذا المؤلف إلى العربية نصا وروحا .

هذا ، وقد أدت مؤسسة فرانكلين بنشرها هذا الكتاب خدمة جليلة للمهتمين بالإدارة علما وتطبيقا ، ويتطلب منا واجب العرفان أن نسجل للمؤسسة هذه المساهمة بالشكر .

والأمل من هذا المجهود المشترك أن يحقق الهدف الذى من أجله وضع ، ألا وهو توسيع رقعة المفاهيم الإدارية الحديثة للافادة منها فى خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالعالم العربى .

مقدمة

توماس نورتون
عميد كلية التجارة والمحاسبة والمالية
بجامعة نيويورك

إن كلية التجارة والمحاسبة والمالية لسعيدة حتما بأن يلقى أوردواى تيد — كأستاذ فورد المتميز الزائر ، فى خلال شهر فبراير ١٩٥٩ — السلسلة الثانية من المحاضرات العامة التى أمكن تحقيقها بواسطة منحة من مؤسسة فورد .

والدكتور تيد ، الحاصل على درجات دكتوراه فخرية من ثمان كليات وجامعات قد بنى حياة مهنية ممتازة كمعلم ، ومؤلف ، ومحرر ، وإدارى . وفى أثناء كل هذه المناشط سعى إلى إظهار العلاقات القائمة بين النظرية والتطبيق فى إدارة الأعمال والإدارة العامة وبين التعليم العالى .

وليست هناك حاجة بالمستمع الأمريكى إلى أن أذكر نواحى الاهتمامات العديدة المغذية لحياة الدكتور تيد الفكرية والعملية فى ميدان الإدارة ، ولكن قارئى هذه المحاضرات سيكون من بينهم أشخاص من وراء حدودنا

القومية . ولهؤلاء يمكن تقديم بعض معالم جهاده لتساعد على توضيح بصيرته النفاذة وأفكاره السائدة فى محاضراته .

فقد بدأ حياته العملية بعد التخرج فى كلية أمهرست عام ١٩١٢ ، بأن أقام ثلاث سنوات فى « بيت الطرف الجنوبى » بمدينة بوسطن بولاية مساشوستس . وقادته خبرته بالمشكلات الإنسانيـــة فى ذلك المشروع الإسكانى المعروف جيداً إلى ميدان العمل والعلاقات الوظيفية كمدرس ومستشار معا ، وذلك هو ما شغل به نفسه خلال الحرب العالمية الأولى .. ولقد ساد اهتمامه بكرامة وقيمة الإنسان كل كتاباته وأفعاله منذ كتابه الأول «الغرائز فى الصناعة» المنشور منذ واحد وأربعين عاماً خلت ، أتبعه بكتب أخرى « كالطبيعة البشرية والإدارة » (١٩٢٩) « والإدارة الخلاقة » (١٩٣٥)مستمراً إلى الكتاب الحالى .

وبالتعاون مع المرحوم هنرى متكاف — وهو رائد آخر فى ميدان العاملين — ألف كتابا يعد من أعظم العمد الأولى فى الإدارة ، اسمه «إدارة العاملين — مبادئها وتطبيقاتها » (١٩٢٠) . وكمدرس شاب فى جامعة براون ، منذ خمسة وثلاثين عاماً ، استعملت هذا الكتاب كمرجع فى مادة كنت أدرسها هناك . ومنذ عهد قريب سنحت لى فرصة إعادة قراءة بعض أجزاء هذا الكتاب ، مما ذكرنى — إذا ما كان ذلك ضروريا — باهتمام تيد العميق بالمنهاج الديمقراطى وكل ما يعنيه بإدارة المشروع التجارى ..

وبعد أن أمضى الدكتور تيد خمس سنوات كرئيس تحرير لشركة ماكجروهيل للكتب ، أصبح فى عام ١٩٢٦ رئيسا لتحرير الكتب الاجتماعية والاقتصادية لدار نشر هاربر وإخوته حيث ما زال يشغل نفس المنصب بالإضافة إلى كونه نائبا لرئيس الشركة ومديراً لها . ولقد ساعد نجاحه كمدير للأعمال بدرجة كبيرة على توسع أفق مداركه الدائب فى مضمون ومفهوم الإدارة . وهذا النمو الذهنى منعكس فى كتاب « فن القيادة » (١٩٣٥) ، وفى أحدث من ذلك فى عام (١٩٥١) فى كتاب « فن الإدارة » ، الذى اعتبره البعض كتابا كلاسيكيا فى هذا الميدان .

ولقد عززت خبرته الواسعة فى الإدارة التعليمية تميزه كمدير للأعمال ، فمنذ ١٩٣٨ إلى ١٩٥٣ كان رئيسا لمجلس التعليم العالى بمدينة نيويورك وما زال حتى الآن عضوا فيه . وكما يدرك أى فرد يعرف البناء المعقد الضخم للتعليم العالى المحلى فى مدينة نيويورك ، فإن تلك المهمة تختبر قدراته غير العادية كإدراى متمكن وفعال ، كما تختبر اتساع فهمه للعمليات التعليمية . وفى نفس الوقت ، ومن عام ١٩٤٢ إلى ١٩٥٨ ، كان رئيسا لمجلس أوصياء كلية بريار كليف .

وفضلا عن كل هذه المناشط — مع مسئوليات أخرى كرئيس جمعية تقدم الإدارة ، وعضو ومستشار لجنة رئيس الدولة الخاصة بالتعليم العالى (١٩٤٦ — ١٩٤٧) ، وعضو لجنة الولايات المتحدة الخاصة

باليونسكو (١٩٥٣ — ١٩٥٤) ومحاضر فى برنامج إنجلترا بجامعة هارفارد ، ومحاضر فى برنامج سبالدنج بجامعة ييل ، ومحاضر فى برنامج بتكاين — كراب بجامعة بتسبرج — فإنه استمر لمدة أكثر من ثلث قرن بدون انقطاع كمدرس منشط فى قاعات الدراسة بجامعة كولومبيا ، وفى مدرسة الخدمة الاجتماعية بجامعة نيويورك ، وكمدرس وكاتب معاً ، وقد أبقى روح البحث الطليق حية ، كما فعل بالنسبة للتشويق إلى استكشاف صلاحية الأفكار الجديدة ، والإحساس بالروح الحقيقية للمدخل العلمى ، والاعتراف الأكيد بالدور الأساسى الذى يجب أن يلعبه التعليم فى تقدم طريقة الحياة الأمريكية . وفى كل تعليمه،وكتاباته،وإدارته سعى الدكتور تيد إلى إيضاح أن « الإدارة عمل أخلاقى ، والإدارى عميل أخلاقى » — كما قال فى المحاضرات الماثلة .

ولن يجد القارىء فى هذا الكتاب خدعا مهنية ، أو مسالك قصيرة للادارة ، أو قواعد روتينية بحيث لايتطرق إليها الخطأ . ومن ناحية أخرى ، إذا ما كان مهتما بفكرة الإدارة نفسها ، وبمكانها بين الأفكار العظيمة المعاصرة ، فإن هذه المحاضرات ستثبت نفعها الكبير .

ومع أنه فى محاضرته الثالثة يجادل فى أننا اليوم ليس لنا الحق فى استخلاص أن الإدارة يمكن أن يكون لها مكان بين المهن ، فإنى أعتقد أن من الأسلم القول بأنه عندما يأتى ذلك اليوم ، فإن أفكار ومناشط

أوردواى تيد لابد وأن تكون قد ساعدت على تحقيق ذلك المركز بدرجة فائقة .

وإذا ما بدت هذه المقدمة جزئيا شيئا من طبيعة الشهادة ، فإنى أعترف بذنبى ، لأنى منذ أكثر من ثلث قرن وأنا أنتظر فرصة التعبير عن دينى له، فى مطبوع ، ليس فقط كصديق ، ولكن كواحد من أصحاب العقول البناءة حقا فى ميدان الإدارة ، قد أثر بدرجة لا يمكن قياسها فى تفكيرى الخاص ، كما أثر فى آلاف آخرين على وجه التأكيد .



تصـــــدير

إن دعوة العميـــد نورتون لى لإلقاء محـاضرات فورد كانت شرفا عظيما وتحديا فى نفس الوقت . ولقد جعلتنى ، على وجه الخصوص ، أعيـد تقدير فهمى لميدان الإدارة على ضوء الأحداث الحركية السائدة فى الجيـل المعاصر . ما الذى تغير هنا ؟ ما الذى تعلمناه ؟ ما هو الجـديد فى الأهميـة وفى التبصر ؟

وبما أنى كتبت كثيراً عن بعض جوانب هـذا الموضوع ، يجب على الآن أن أسائل نفسى عن المتبقى المعـاصر من الفهم ، وإن كنت لا أدعى أنى أحسب حساب كل اتجاه جديد يبزغ وراء الأفق .

ولقد حاولت إذن أن أضمن كلامى هنا تنقيـة تحمـل تاريخ ١٩٥٨ لفهمى الخاص . وإنى أقدم ذلك بتواضع وبمعرفة كاملة بأن ملاحظاتى ، فى بعض النقاط ، ربما تفوقت عليها ملاحظات أخرى فى السنوات التالية مباشرة . والجانب الآخر هو أملى أن يظل بعض هـذه الأفـكار صالحا ونافعا دواما فى تقديم مفتاح لفهم أعرض وأعمق لداخلية السلوك التنظيمى .

إنه لحق أن عالم الإدارة له حركيته المتغيرة الخاصة . وعندما أعدت

ما كتبت وجدت نفسى ألصق به إضافة جديدة ، هى أننا — بالنسبة لمعنى واستخدامات الإدارة — إنما نجد أنفسنا فى قبضة قوى اقتصادية وسياسية واجتماعية معقدة وقوية. تلك القوى تكون اختباراً لفاعلية أفكارنا الإدارية.

وإنى أشير، بطبيعة الحال ، إلى استخدام المهارات الإدارية فى البلاد المسماة بالمتأخرة ، حيث تصبح التنمية الصناعية والحكومية ضرورة حساسة . ولقد حاولت أن أضع نظرى على هذه المواقف البعيدة عندما كنت أكتب محاضراتى ، متيقنا من أن الموضوع كله أعظم فى الأهمية العامة مما يبدو عليه بغير حق . وإذا لم أكن قد اجتذبت أوسع الدروس الممكنة فإنها مذكورة هنا على الأقل لكى تقرأ .

وإن أملى الكبير أن تقدم محاضرات تالية فى هذه المهمة ، لتأخذ من حيث توقفت ، وتوضح كيف أن للادارة أثرا وتطبيقاً وأهمية دولية تتصور بصعوبة فى الوقت الحالى فى أمريكا : فى وزارة الخارجية ، وفى مدارس إدارة الأعمال ، وفى المجالس العليا لمؤسساتنا الدولية .

أكرر عرفانى لإتاحة فرصة مشاركتى كمتحدث فى مجال التفكير المتقدم فى علاقة أمريكا بعبقرية التنظيم الداخلى ، وبرسالتها نحو تصدير الإدارة على النحو الذى يجب أن يكون خبرة ديمقراطية حقا .

مدينة نيويورك.
مارس ١٩٥٩

أورد واى تيد

الإدارة بين الأفكار العظيمة

تعيش الإدارة بيننا منذ عهد بعيد . فأهرام مصر شواهد ناطقة على المهارة الإدارية ، كما كانت مهارة النبى يوسف في معالجته للمجاعات التى سادت تلك البلاد فى زمانه . ومن المهم أن نلقى نظرة شاملة على موضوعنا حتى نستطيع أن نراه كمفهوم وكمجموعة من المناشط تعمل مع غيرها من الأفكار الكبيرة العامة . وفكرة الإدارة — فوق ذلك — بكل ما فيها من افتراضات وما لها من أهداف وفلسفة ، إنما تشكلها تلك الأفكار الأخرى التى تظهر الإدارة نفسها فى وسطها فى أى وقت معين .

وكما سنرى ، هناك مدارس للفكر الإدارى ، وللممارسة الإدارية ، وعلى وجه الخصوص فى التفرقة التى سأقدمها بين الإدارة التعسفية والإدارة الديمقراطية . ويمكن القول الآن أن الشكل الأخير للادارة هو الذى أومن به ، والذى سأوضحه بدقة .

ولقد قسمت محاضراتى كما يلى : « الإدارة بين الأفكار العظيمة » ، « الإدارة كفكرة أدائية » ، « والإدارة كأداء شخصى » .

وسوف أهتم فى المحاضرة الحالية بأن أضع المفهوم العام للادارة بين

حفنة من الأفكار المعاصرة المتكاملة جميعها مع المناخ الذهنى لعصرنا هذا ومع معتنقات هذا العصر .

والمحاضرة الثانية تعريفية وعملية فى تقديرها لما ينجز ولأسباب هذا الإنجاز ، وفى أية إطارات بنائية يجب أن تتقدم الإدارة إلى الأمام .

وسيعطى تقدير نهائى للادارى وللطرق التى يمكنـه بها أن يربط نفسه فى أعلى درجات الكفاية بالإنجاز الكلى للادارة ، وذلك فى نطاق الفلسفة الشخصية ، والمطالب المهنية ، والتدريب الرسمى .

شمول الإدارة

إنى أرضى نفسى فى الوقت الحالى بتعريف الإدارة بأنها عناصر مختلفة ينتج عملها معاً إنجازا لمهمة معينة تقوم على أدائها جماعة من البشر . فالإدارة ، بادىء ذى بدء ، هى توجيه الناس المشتركين معاً فى عمل ، للوصول إلى هـــدف مشترك ، له صفة التوقيت ، فهى العملية المتضمنة (الشاملة) لتسكامل الجهود الإنسانية لـكى نصل إلى النتيجة المرغوبة .

وثمة ملاحظة ابتدائية ثانية ، هى أن نتذكر حتمية انتشار الإدارة فى كل أنواع وأحوال المنظمات ، فنكاد نعيش جميعا معيشتنا المدنية على وجه التأكيد ، ونتحرك ، ونحيا حياتنا كقائمين على الإدارة ، أو كخاضعين للادارة ، أو على الأقل كمنتفعين بها .

ولقد جذبت خطة مارشال والمعونات الخارجية انتباهنا إلى الحقيقة ، إن كنا قد نسيناها ، تلك هى حقيقة أن الإدارة لا غنى لنا عنها الآن ، فنحن بحاجة إليها أكثر من أى وقت مضى ، وإنها ترتبط ارتباطا وثيقا بمستوى المعيشة فى أى مجتمع . ومما لاشك فيه أن الإدارة يجب أن تحتوى على درجة من المهارة الفكرية من جانب كل المشتركين فيها على شتى المستويات

الوظيفية ، إذا ماقصد بنتائج أى مجهود اجتماعى أن تكون له إنتاجية مؤكدة .

وإنه لمن المستحيل للادارة الديمقراطية أن تعمل فى مجتمع تسوده طبقات اجتماعية ومراكز اجتماعية خاملة ، أو حيث يسيطر على المجتمع نظام حكم تسلطى استبدادى . وإن المشاركة الحرة ، والطبيعة السارة التى تمثل بدرجة كبيرة أو صغيرة ، روح أو طابع المنظمة الأمريكية من مختلف الأنواع ، تصبو إلى أن تصبح موطن الإعجاب أو الغيرة من جانب المجتمعات الأقل مرونة أو الأقل حركة .

كل هذا من سبيل القول بأن هذه المحاضرات تعنى بأمور لها أهمية شعبية عريضة ، وإن للفلسفات والإجراءات الإدارية الغالبة أثراً كبيراً ينصرف إلى ماوراء أية منظمة معينة تشير إليها على وجه التوضيح .

وسواء أكانت هى الحكومة ، أم القطاع الخاص ، أم الصناعة ، أم التعليم ، أم الصحة ، أم المنظمات الدينية ، أم أية جماعة وظيفية أخرى ، فإن موضوعنا يتصل بها ، ويجب أن يوضح جوانبها الأدائية ، مع تغييرات بسيطة ، فالعالم الحديث يحيا أو يسقط بمعنى الحياة والسقوط الحقيقيين نتيجة للبصيرة التى يوجه بها العالم إدارته . والطريقة التى تدار بها حياتنا الخاصة أو المشتركة تؤثر فى حياتنا نفسها تأثيراً كليا بشكل أساسى . ولهذا السبب لايمكن أن تكون هناك فلسفة إدارية منفصلة عن أية فلسفة

للحياة يعتنقها الإداريون . ولقد أسهم كل من أوليفر شيلدن ومارشال إ . ديعوك إسهاما طيبا فى توضيح هذه الحقيقة[1] .

ومن المؤكد أنه فى البلاد التى مازالت فيها الأفكار والمهارات الإدارية غريبة عليها لابد وأن يصاحب المد المتزايد للمطالبة بالضمانات السياسية والاقتصادية بين جماعات السكان الكبيرة تدريب واستخدام أعداد كبيرة من المواطنين الذين تبحروا فى معرفة كيفية بلوغ اقتصاد مزدهر ، إذ أن الإدارة هى العامل الأساسى فى المساعدة على تحقيق ذلك .

والأعمال التنفيذية ومعقباتها هى بذاتها أفضل مدرسة للتعليم . ولكن الانعكاس على هذه الأعمال ، وتكوين العموميات النافعة ، وتقويم المناهج، ومقارنة الإجراءات المختلفة المؤدية إلى الحصول على نفس النتائج ، والعلاقة بين الإدارة ومناخ المجتمع ، كل هذا يشكل جانبا ضروريا فى عملية التدريب . وإن القواعد التى تقدم فى المحاضرات بناء على تلك الأفكار هى تمرينات إجبارية وتقويمية فى نفس الوقت ، يجب أن تثرى من حكمة الأداء إذا ما كان لمنهاج التعلم نتيجته الاستيعابية الحقيقية. وفى المدى الطويل ، تتساوى فى الأهمية معرفة لماذا نفعل ما نفعل مع معرفة ، ماذا نفعل وكيف نعمله . فهذه الكيفية هى نتيجة منهاج دقيق لا يمكن للتدريب أن يتجاهله كجزء من مسئوليته .

---

(١) انظر كتاب أوليفر شيلدن : فلسفة الإدارة (نيويورك : بيتمان ، ١٩٢٣) ومارشال إ . ديعوك : فلسفه الإدارة (نيويورك : هاربر وإخوته ، ١٩٥٨) .



توضيح الأفكار المساعدة

إنى أقترح مع هذه الملحوظات التقديمية ، أن أشرح الأفكار العامة التالية: العلم ، الديمقراطية ، القوة ، السلطة ، القيادة ، الذاتية ، المساواة ، الحرية ، الحب ، ولقد اخترت هذه الأفكار بسبب الضوء الذى تلقيه معاً على كيفية وجوب تنفيذ الإدارة .

العلم

أود أولا توجيه الانتباه إلى دور العلم فى تحقيق نظريات الإدارة وعملياتها . وإنى لا أتحدث عن كيان فكرى اسمه « الإدارة العلمية » التى كان لها عرضها الخاص فى كتابات فريدريك وتيلور وتابعيه وناقديه . فإنى أوجه نفسى بدلا من ذلك نحو ما هو وراء هذه المدرسة الفكرية ، وعلى وجه التحديد إلى ما يمكن أن يكونه المدخل العلمى لمسائل الإدارة ، وكيف يؤثر هذا فى إمكان وجود شىء اسمه «علم الإدارة» يولد لحقائق عملية يمكن إذاعتها بين الناس .

ولا يمكن أن ننمى الإدارة على أساس أن لها جوانب من العلم إذا ما أبقينا على فكرة القرن التاسع عشر عن العلم . فلا يمكن أن يكون

لدينا علم يهتم بكل معاملات الإنسان فى جميع عدم حصرها ، وعدم حتميتها جزئيا ، وهدفيتها الطبيعية ، وحريتها المحدودة ، ونحن مازلنا نستخدم علما ميكانيكيا حيث السبب والنتيجة هما الأساس النظرى . يجب إذن أن نستدعى أشكالا مختلفة جديدة من العلم الحى تفسح مكانا للهادفية وطلب الوصول إلى الأغراض ، والتعليم غير المشروط ، والاختيار الحرفى مناسبات متعددة .

وإن الكثير من التجارب التنظيمية التى يمكن أن تختبر علميا ، ممثلة لسياسة جديدة أو عمل جديد تجريبيين قد زاد ، وسيزيد بدرجة وفيرة ، مجموعة الأسس والتطبيقات التى يحتويها علم الإدارة ، وذلك لا يمكن أن يكون إلا كذلك ، مادمنا نعرف ماهية منهاج العلم المعاصر . وكما أشار الدكتور بجيمس ب . كونانت وآخرون فإن أى المناهج المبتكرة التى تستدعيها طبيعة المشكلة يمكن أن تأتى للفرد بالحلول الحقيقية . وغالبا ما يعنى هذا مزجا مرنا بين الاستنتاج والاستنباط، كما يعنى العمل على بناء الحقائق والافتراضات فى نفس الوقت ، ويعنى التساؤل الجذرى الموجه نحو السياسة والعمل القائمين . فإذا كانت روح العلم حاضرة فإن الأجوبة المفيدة يجب أن تتحقق .

ويجب أن يثار تحذير جديد ضد الادعاءات العلمية المتمادية فى الادعاء ، وضد الاتيان بنتائج يمكن أن تكون غير حقيقية ، ممثلا فى التذكير بأن

الإدارة تهتم على وجه الخصوص بالكليات ، وبضم الجزئيات بعضها إلى بعض فى كليات فعالة، وأن عليها رعاية كلية الهيئة فى عملها ، وكلية العلاقة بين الأشخاص والمنظمات . فإذا قام التحليل العلمى — كما هو الأمر أحيانا — بتفتيت ، أو تشريح ، أو عزل جوانب من الظواهر المشاهدة ، وأخفق فى أن يرى ما أسماه البعض حديثا بالجشطلت ، أو الميدان ، فإن الخطأ لابد أن يدخل إلى النتائج .

وباختصار ، فإن استخدام العلم ، وخلق علم للادارة أمر يجب أن يقترب منه بعناية وبإحساس بالحدود . فالطريقة العلمية التى تستخدم فى حالة وباء الانفلونزا لا تكون حتما طريقة علمية فى تقديم خطة للحوافز أو فى نقل مصنع من الشمال إلى الجنوب .

وهذه الإشارة كأداة ومنهاج إداريين تستحضر فى الذهن ، بطبيعة الحال ، الاهتمام الجارى بالوسائل الفنية لحل المشكلات التى يفترض أنها تستدعى المعالجة العلمية تحت شكل ما . ومع هذا ، فبما أن الإدارة ترى فى أشكالها المتعددة كتتابع لحلول المشكلة ، فإنها تقترب من أن تكون علما حيويا فى كليتها وفى أجزائها التطبيقية . وستساعد النواحى الخاصة بجمع ودراسة الحقائق ذات الصلة بالإدارة ، والتجارب التحكم فيها بحثا وراء الإجابات الدقيقة ، ستساعد هذه كلها اللب العلمى للادارة على أن ينمو فى الأهمية وفى القيمة .

الديمقراطية

أستطيع أن أفعل أقل مما يليه على العدل هنا نحو اعتقادى العميق فى فلسفة الديمقراطية ، وفى ممارسة الديمقراطية النيابية أو الجمهورية ، وفى الأشكال السائدة للمساواة والحرية التى تقدمها .. فتحت تأثير هذه الفكرة العظيمة يكاد مناخ الشعور العام يربط بصعوبة بين التفكير الديمقراطى والتحكم فى الشئون الفردية والعامة المنظمة .

إن أمل الحياة الأمريكية ، كما تقول جملة كانت عنوان كتاب هام لهربرت كرولى رئيس تحرير مجلة الجمهورية الجديدة ، أمل فى نوع جديد من الحياة لكل من يشترك فى هذه الحياة ، وهذا أمل فى كل قيمة ذاتية للفرد بغض النظر عن كل الظروف الخارجة عن ذاته ، أمل فى أن كل فرد سيعامل كغاية فى ذاتها ، وألا يتلاعب به كوسيلة لتحقيق غايات الآخرين ، أمل فى احترام كل فرد ، وفى تكامل كل فرد ، دون نظر إلى الجنس ، أو العقيدة ، أو اللون ، أو الدين . إنه وعد للمشاركة على أساس صوت واحد للرجل الواحد فى الشئون العامة للمجتمع الذى تتحكم فى سياسته الحكومة برضا المحكومين ، والذى تتمتع فيه الأغلبية بتأثير قوى ، ولكن مع أقلية لها دائماً حرية الكلام لتفصح عن آرائها ولتؤثر

فى سبيل اعتناق هذه الآراء . إنه أمل فى توجيه الأمور العامة بواسطة أفراد منتخبين من بين المواطنين ومسئولين أمامهم . هذا أمل فى الإشراف العام المتمثل فى فصل الوظائف التنفيذية عن التشريعية وعن القضائية لحماية الناس ، مع تكامل هذه الوظائف لتعبر فى النهاية عن سياسات وأعمال موحدة فى سبيل الصالح العام .

والديمقراطية باختصار جوانب لثلاث حقائق . فإنها أمنية ، أو فكرة مثالية ، لطريقة تنظيم الحياة العامة التى نعتقد فيها لنحافظ على مناهج التوازن بين الحياة والحرية والبحث المحير عن السعادة بواسطة أولئك الأشخاص الذين يكونون دولة سياسية . ومع ذلك فإنه لمن دواعى أسفنا واعتذارنا أن تكون لنا خطايا هامة نشأت من استبعاد بعض جهودنا الموجهة نحو إقامة بعض هذه المبادىء الديمقراطية فى المجتمع .

ومن ثم ، فإن الديمقراطية شىء أكثر من أنها مثالية ، فهى فى المقام الثانى طريقة للجهود الموجهة نحو تطبيق المبادىء فى مسالك عملية بدرجة يكون فيها رضا الأغلبية ميسور الحصول عليه .

وفيما بعد ذلك ، فإنها فى المقام الثالث المناهج الخاصة التى وجدت فاعليتها فى تسجيل ، وفى قيادة ، وفى إعطاء النتيجة العملية لرغبات الرأى العام فى المجتمع أو فى أى قسم من أقسام هذا المجتمع . وهذه الوسائل تجريبية دائما . وتعطى بعض الإجراءات المختلفة نفس النتائج أحيانا ،

أو ما يقترب من ذلك. ومع ذلك فإن التعليمات العريضة للاجراءات تعرف بأنها المداخل المطلوبة أساسا لتحقيق الشعور الديمقراطى . فعلى سبيل المثال نحن نعرف ونحدد كل دائرة انتخابية وننظم لنمثل مصالح الجماعة الرئيسية داخل هذه الدائرة الانتخابية ونقدم الحقائق المطلوبة للجهاز التمثيلى عن الأمة ، ونسعى للحصول على الاتفاق ، ونختبر القرارات المعتمدة ، وتشمل هذه خطوات ديمقراطية وجد أنها تطبيق لشكل واسع فى مجالات أخرى فوق المجال السياسى . وبالتأكيد قد أصبحت حياتنا مشبعة بها لدرجة أن الأمريكيين مرتبطون أساسا بأن يتفهموا المجتمع المتعدد التنظيمات ذا الجماعات المرتبطة بعضها لبعض بدرجة تفوق هذا التعدد فى أى مجتمع آخر . « نظم لجنة » ما هو إلا أحد شعاراتنا المفضلة للدفاع أو للهجوم . والحركة العمالية بأجمعها مثلها مثل الجماعة القومية للمنتجين ، والغرفة التجارية الأمريكية ، وعدة آلاف من الجمعيات العمالية كلها عبارة عن تنظيمات لمصالح جماعات تؤثر تأثيراً مباشرا وغير مباشر فى الإدارة الصناعية .

ووجود هذه الظواهر الديمقراطية يوجه الاهتمام إلى المشكلة الملحة الخاصة بتوازن الصالح العام مع مصالح الجماعات بطرق الجماعات ؛ بطرق تؤكد أن الصالح العام قد اكتشف بحكمة ، وتأكد ، وسعى إليه على وجه التقريب ، وطوال استمرار تضارب المصالح بين الجماعات الذى لا يمكن

الخلاص منه . وتبقى مشكلة التمثيل بين الجماعات مع شيء من التكامل في القرارات بشكل خلاق ، على أنها ضعف في المنهاج الديمقراطي لم يعالج بعد ، وخاصة في حالة غياب أي نظام لتأكيد عدم اجتثاث الطبيعة الأخلاقية للسلوك الديمقراطي الجماعي ، شاملا الاقتناع بالحاجة إلى السيادة الخلقية للصالح العام (١) .

وتقوم المناقشة الإقناعية النابعة من المطالب الطبيعية للحياة البشرية والشخصية الإنسانية كدليل على صلاحية الديمقراطية كما تواجهها الإدارة . فالشخص الصحيح مستقل استقلالا معقولا ، ومسئول ذاتيا ، ومدفوع ذاتيا ومحقق لذاته من خلال اختياراته الشخصية للمهنة ولغيرها . فذاته مؤسسة بكل قوة ، وعلى وجه الخصوص في المواقف الاجتماعية ، حيث يكون لهذه الذات حرية العمل في حدود معينة . فحرية العمل إنما هي حالة ديمقراطية أساسا ، والمجتمع الديمقراطي هو ذلك الشكل من العمل الاجتماعي المتجه في الطريق الأكمل لنمو الشخصية الناضجة والمسئولة ، بدرجة مستقلة وحساسة للمجتمع في نفس الوقت .

وهذه الحقيقة الأساسية التي لا يمكن مهاجمتها لها في تقديري تطبيقاتها الممكنة في جعل العملية الإدارية أكثر ديمقراطية . فهي تشتمل

---

(١) انظر مقالتي « تنمية الصالح العام في العلاقات العمالية » ، في مجلة العلاقات الصناعية والعمالية ، أبريل ١٩٤٩ .

على المنطق السيكولوجي المقدر له بالتأكيد أن يكون أكثر قبولا من جانب الإداريين ، ما دام علم النفس للفرد الصحيح ، كما يشرحه العلماء غير المتطرفين ، يكتسب القبول . وسوف أشير إلى ذلك بدرجة أوسع في محاضرتي الثالثة .

وبغض النظر عن الدكتاتوريين الذين لم يفحصوا داخلية الديمقراطية من الناحيتين النفسية والأخلاقية ، فإن الديمقراطية ليست في مجال الدفاع عن نفسها ، بل هي على العكس من ذلك تماما . فهي تمثل المدخل الذي يقدم في طريقه انطلاقة القوى المشتركة ، وسلطة الحقائق ، ومسئولية الأفراد ، وتأكيد القوى الإبداعية للفرد . وإن أشكالها المتعددة بعيدة عن أن تكون بالغة الكمال ، ولكن سلوكها الواضح أقل نفاقا عما يبدو لمواطني آسيا وأفريقيا . والأعمال الاقتصادية للديمقراطية مازالت في مرحلتها المبكرة ، رغم تحذير بعض الناس المستريحين عندما يرون قوة الحركة العمالية ، وعندما يحس الآخرون باتجاهات المنظمات الكبيرة نحو الاحتكار . ومذهب الديمقراطية الاجتماعي في العلاقات بين الافراد ربما يكون غير ثابت على حال واحدة بعد . ولكننا جميعا أكثر تساوياً وأكثر حرية من أفراد آخرين في عديد من المجتمعات التي يمكن للمرء أن يشير إليها . وهناك بالتأكيد علاقة بين هذه الحقيقة وبين فيض نظامنا الاقتصادي الذي قيل عنه إنه موضع غيرة العالم ، حيث لايخشى لماديته وما يتبعها من « نظام عسكري » .

القوة

يجب أن نقدر هنا حقيقة القوة الشخصية والحاجة إلى ممارستها الحرة في النواحي الابتـكارية ، فمن الواضح أن الدور الإدارى هو أحد مصادر إشباع الرغبة فى التعبير عن القوة التى يقدمها مجتمعنا . وإنه من الممـكن والمرغوب فيه فى منظماتنا أن يسهم الأفراد ذوو الميول التوجيهية فى ممارسة دوافع قوتهم.فإنه من الطبيعى أن يـكون للفرد دوافع للحصول على القوة، وذلك بتمكين آرائه من التأثير فى جماعة منظمة . ويسعى الناس بـكل تأكيد ، بدرجات مختلفة ، وفى أماكن ومناسبات متباينة ، وفى شـكل طبيعى ، إلى تحقيق ذاتياتهم وإلى تنميتها عن طريق استخدامهم للقوة .

والمشكلة هى أن نستخدم ما يمكن أن نسميه ، بغير دقة ، بالطموح كدافع خلاق يقدم الفرصة للشخصيات القوية لتعمل فى النواحى المنظمة التى تساند حرية التنظيمات الاجتماعية فى مجتمعنا ولا تستغلها أو تدمرها .وإنا لنحتاج إلى معرفة الرجال ذوى القوة الذاتية أكثر من غيرهم من بين آلاف الرجال الضعفاء وغير المستخدمين لطاقاتهم الـكاملة ، أولئك القانعين بالبقاء فى المرتبة الثالثة أو الرابعة من القيادة ، ثم نتأكد من أن الحوافز المتاحة لهم لاستخدام كامل قدراتهم تمـكن جهودهم من المساهمة فى القيادة لتحقيق الخير العام .

تلك مشكلة غير أكاديمية . فلدينا فى الوقت الحالى أمثلة من المجرمين ومن العاملين الأنانيين فى داخل وخارج الأعمال والتنظيمات العمالية تكفى لأن تخوفنا من الخطر المحتمل الذى يمثله رجال فاسدون يستخدمون قوة غير محدودة لها صفة تدميرية متحدية للقانون . وعلاج هذه الحالة بعضه قانونى ، ولكن لتطبيق القانون صعوبته . فلقد رأينا إلى أية درجة يمكن أن تكون التنظيمات الذاتية للأعمال أو الاتحادات العمالية ذات خطورة . والقول بأن هذه المشكلة تعليمية جزئيا قدأصبح قولا باليا ذا صفة عامة جداً بحيث لا يمكن أن يساعد على حل المشكلة . فمشكلة نقد ، وليس القول بعاقبة ، انحرافات البحث عن القوة ، بشكل لايهتم بالأخلاق أو بشكل غير خلق فى مجتمعنا ، مازالت مشكلة تحتاج إلى حل .

ووجود الإدارة فى يدى فرد ذى إرادة ذاتية ، أو معتد بدرجة كبيرة أو لايتمتع بضابط خلق ، يمثل ظاهرة قديمة قدم الأجيال . ولكنها يجب أن ترى بشكل تناسبى فى المجتمع الديمقراطى . أمام من يكون الإدارى مسئولا ؟ إلى أية درجة منحت له السلطة ؟ ما هى مناط المسألة التى لديه قبل أولئك الذين استخدموه وقبل زملائه ؟ هذه أسئلة يجب أن تضعها مجالس الإدارة ، أو مجالس الوصاية إلى جانب ميثاق للواجبات والحقوق موضحة بدرجة معقولة بادىء الأمر . وهذه تبدو على أنها منطقة تختلط فيها الظلال بالأضواء أكثر مما يجب أن تكون عليه ، وذلك بسبب

وجود تصور خاطيء عام عن سلوك المراكز الإدارية التي تعطى الإداريين سلطات مطلقة من وجهة النظر العملية . فالنمط التسلطى بدلا من النمط الديمقراطى هو النمط الذى تمارسه أغلبية كبيرة من الناس فى خفية وعدم إعلان . وهذا هو الداعى لزيادة الدور غير المباشر الذى يؤديه حملة الأسهم، والاتحادات العمالية ، والمشرعون فى فحص وتحديد القوة الشخصية للمنفذين أكثر مما يعترف به الإداريون أنفسهم دائما . ولهذا أيضا نعرف لماذا يقوم المراقبون والمستشارون الإداريون المؤهلون بأداء وظيفة لاغنى عنها، ناقدة ، ومقومة ، فى مجال النشاط المؤكدة بدرجة فائقة غير مقبولة من جانب أصحاب القوة والباحثين عنها .

وفى الحكومة يواجه صاحب الوظيفة الانتخابية مشكلة أحقية وكسب حالة إعادة الانتخاب للوظيفة التى يمكن أن تمارس فيها القوة ، على أنها عملية فحص ورقابة على سلوكه . ولكن على الصناعة أن تجد وسيلة لوضع حل عملى يقيد بدرجة كافية موظف الشركة المتمادى فى إظهار قوته وكيف يمكن أن تضع حدا لهذا التمادى بدرجة كافية .

ويمكن أن تكون ممارسة القوة الشخصية بشكل آمن للمجتمع ومرض للفرد مشكلة دائمة . ولكن المجتمع الديمقراطى قادر على أن يرى التوتر والتضارب والمصالحات الممكنة بوضوح أكثر وبتوفيق بناء أفضل من أى مجتمع آخر ، فنحن نحتاج إلى كثير من الميزات الشخصية القوية

المتضمنة هنا ، ولكن المسائل التى نبحثها ترتبط بشكل وثيق بموضوعات تتعلق بطبيعة السلطة والطريقة التى تمارس بها تحت ظروف تنظيمية مختلفة .

وستوضح كلمة أخيرة درجة التقدم الواقعية فى استخدام القوة استخداماً مبنياً بشكل تدرجى . فهناك الجماعة التى تتسلط عليها حالة سلبية ، أو تعاون عدائى ، أو تعاون إجبارى ، أو رضا بعد المشاورة ، أو مساهمة نشطة فى ممارسة القوة المشتركة للوصول إلى القرارات . وأخيراً هناك الوصول إلى اتفاق على سياسة بواسطة مشاورات تأكيدية شاملة ، تتحول فيها الاختلافات إلى قرار متكامل ذى شكل جديد . وفى هذه العلاقة الأخيرة يعبر عن القوة بأكثر الطرق الديمقراطية صدقاً .

السلطة

ومن الطبيعى أن تؤدى هذه الاعتبارات إلى عرض تلخيصى لمشكلة السلطة فى المنظمات وللوسائل التى تمارس بها على أكبر قدر من الإنتاجية . ولقد أعطيت الفكرة العامة للسلطة تعبيراً كلاسيكيا فى الجملة المأخوذة من الإنجيل : « إنى أقول للشخص تعال ، فيأتى ، وأقول لشخص آخر امض فيمضى » . ولكنه فى مناخ المنظمات الديمقراطية يحتاج إلى ممارسة للسلطة أقل إطلاقاً من ذلك ، كما نتوقع ، لأن هذه الاستراتيجية فى العمل

محتمل جداً أن تثير استجابات الرضا والموافقة والتحمس المعبأ ذاتيا أكثر من غيرها .

وفيما يلى نعرض للطرق التى تمنح بها السلطة أو تخصص . فالملوك يولدون ومعهم السلطة ، والموظفون العامون فى المناصب الانتخابية ينتخبون لها ، وكثير من القادة الإداريين يعينون فيها ، والدكتاتوريون يستولون عليها غالبا بالقوة . وهناك سلطة الوظيفة ، وسلطة الشخص ، وسلطة الحقيقة، وسلطة اتفاق الجماعة المطلوب منها إصدار القرارات . وإن العملية النفسية التى تستغرق الشخص الذى أمر أو تأثر بسلطة قرار ما ، إنما تختلف فى كل أنواع المواقف التى تمر به . فهذه العملية لها اتصال بدوافع القبول ، وتفهم الأمر الصادر ، والاتفاق مع القيادة ، ودرجة المعرفة السابقة بكلية المشكلة .

فإذا قال المرء ببساطة إنه من حق الشخص المستولية عليه فكرة السلطة أن يعطى الأوامر وأن يتوقع طاعة مباشرة وكاملة ، فإن فكرة مزيفة أو مضللة عن التأكيد الدفاعى من الناحية النفسية لممارسة السلطة فى مجتمع ديمقراطى ، تكون هى الناتج .

وإذا ما نظر المرء إلى السلطة باهتمام أكبر على العوامل الخاصة باتخاذ القرارات الضمنية والمعلنة ، فإن تحليل كيفية اتخاذ القرارات بحكمة يكون فى محله . فهناك قرارات سبق إصدارها تطبيق الحقائق والآراء ذات الصلة

بالموضوع ، أو ربما تقبل فى بعض الأحيان على أساس دليل غير كاف ، أو غير متاح ، أو غير قائم ، لأن هناك اختيارات يجب أن تتم ، وعملا يتحتم أن يتقدم . ولا شك أن أحد عوامل القوة فى بعض الإداريين هو قدرته على أن ينجز بعض الأعمال الحدسية بناء على دليل جزئى أو بناء على احتمالات غير منظورة أفضل مما يستطيع غيرهم أن يفعلوا . ولكن مثل هذا الحدس غالبا ما يكون ثمرة الانغماس السابق فى مشكلات مماثلة لها صلة ضمنية بالموضوع . وإن التشبع الطويل المدى بخبرات المركز الإدارى النمطية يثير بلا شك متناقضات عن حكمة القرار الإدارى .

ولكنه ، من الناحية النفسية ، سيخمن صاحب السلطة عندما يتحتم عليه ذلك فقط ، فهو سيسلح نفسه قبل اتخاذ القرار بكل البيانات المتعلقة بالموضوع على قدر الإمكان ، وسيستشير الآخرين الذين لهم معرفة أو رأى متصل بالموضوع ، بغض النظر عن وظائفهم ومراكزهم الاجتماعية . وينحو اتخاذ القرارات الجيد نحو أن يكون عملا مشتركا . فهو يأخذ فى الحسبان أكبر قدر ممكن من العوامل ذات الصلة المعروفة لأى شخص متمكن . فاتخاذ القرار ليس مبنيا على المركز الاجتماعى ولكنه مبنى على حكمة الحكم ، والقرارات الجيدة لاتحتاج إلى تغيير سريع أو تصحيح مادامت الأحوال باقية على ما هى عليه .

ومن الناحية التنظيمية ، يجب أن يكون الإدارى قادرا على الإجابة

عن مثل الأسئلة التالية قبل أن يمارس سلطته: ما هى أنواع الحقائق المطلوبة؟ أين نبحث عنها ؟ إلى أية درجة يعترف بهذه الحقائق ؟ ما هى الآثار المترتبة على اتخاذ القرار ؟ من الذى سيتأثر بالقرار ، وكيف يتأثر ، وما هى ردود الفعل الممكنة ؟ هل تدل موافقة أولئك المتأثرين بالقرار على أنهم سيكونون ممتنين أو راغبين ؟ هل يجب أن يبحث عن هذا المصدر ويعرف به الجميع مقدما ؟

والقرار الجيد ، والاستخدام الحكيم للسلطة ، ينحو نحو أن يكون عملية استشارية ومشاركة . والاستراتيجية الجيدة لاتخاذ القرارات من جانب الجماعات العاملة لا تنصرف بالضرورة إلى مهمة إصدار الأمر والتأكيد على إنجازه بشكل مناسب . فيستحسن أن يقوم شخص واحد على تنفيذ الجانب الأخير من إصدار القرارات ، ذلك الشخص هو نفسه صاحب السلطة .

وما دامت مطالب المسئولية والمساءلة واجبة الاهتمام الدائم من جانب الإداريين ، فإن التفويض يجب أن يكون واضحا ومراجعا فى فترات منتظمة ، فمهمة تجميع البيانات ووزنها إنما هى وظيفة مختلفة عن وظيفة المراجعة التى تتحقق من أن القرارات قد نفذت .

وفى النهاية يكون الإدارى مسئولا عن العمل وعن نتائجه بشكل

مستمر . وليس هناك تهرب من هذا الأمر الجبرى . فسلطة الإدارى إذن إنما هى أمر أساسى فى التزامه بأدائه . وفى مثل مجتمعنا نجد مشكلة رئيسية فى هذا الخصوص تتمثل فى : ماهى أكثر الدوافع جاذبية للآخرين المحققة لقبولهم أهـــداف المنظمة وتوافقهم معها ، كما تمثلها الإدارة فى المنظمة ؟

القيادة

فلنتجه فى دراستنا إلى تلك الفكرة القديمة جدا ، فكرة القيادة ، وذلك بعد أن بحثنا فى المفاهيم المتصلة بالقوة والسلطة فى مجالها الديمقراطى ، ولنركز اهتمامنا على القيادة الديمقراطية بشكل ما فيها من صفات خاصة بالأعمال الإدارية — وفى المحاضرة التالية سنشير إلى فكرة التنشيط الإدارى وبناء الروح المعنوية اللتين تمثلان إحدى مهام القيادة فى المجال الإنعاشى .

إن من السهل القول بأن القيادة هى الجهد المبذول لجذب الآخرين إلى مدار الأهداف المنظمة التى يسعى إليها شخص ما ، بشكل يجعل هؤلاء الآخرين متشوقين للمشاركة فى هذه الأهداف . غير أن للأهداف كل المستويات المتباينة فى الكرامة والنبل ، والأمريكيون أكثر وضوحا إذا ما احتجزنا لفظ القيادة لنستخدمه فيما يتصل بالمسببات التى تورط التابع

كلية . أقول هذا برغم أننا جميعا متصلون بما يمكن أن يقال عنه إنه مسببات جزئية وانجذابات خاصة منظمة ، لها أحقيتها وصحتها . ولكنه فى عمل الإدارة ينبغى احترام مطلب الفرد لتحقيق ذاتية الكلية ، وذلك إذا أمكن أن ينظر الإداريون إلى هذا المطلب بشكل اجتماعى عريض .

وإنى أدرك أن الكلمة تستعمل أيضاً للاشارة إلى تفوق خاص وامتياز كأن يقال : « إنه قائد فى مهنته » ، كما تستخدم للاشارة إلى أشخاص فى وظائف كبيرة بغض النظر عن الكفايات الشخصية ، كأن يقال : « الحاكم هو قائد حزبه السياسى فى الولاية » . واستخدامى الخاص يتركز حول ذلك النوع من الرياسة الذى يتم وجها لوجه ، ذلك النوع الموجه من أنواع النشاط القيادى .

ويجب أن يعترف للقادة على مختلف مستوياتهم من الأهمية كداعين للناس بعيدا عن التمركز حول ذاتيتهم ، بعيداً عن الأمر التافه ، وبعيداً عن الأمر العادى . فالقائد الجيد ينقذ حياتنا من الملل والبلادة . وفى هذا نتصور شكلا نهائيا غير القيادة التى يتصورها الناس غالبا ، فالقائد يساعد تابعيه للوصول إلى سمو ذاتى مرغوب فيه ، وإلى علو فوق ما هو عادى ، وروتينى فى الدلالة الذاتية ومفهوم الأهمية . وربما يرفع بقدرته الأغراض التى قد تبدو عادية أو عديمة القيمة إلى احتمالاتها الذاتية الهامة .

فهو يوحد معنى الحياة والعمل ودلالتها ، أو كما فى القول المعروف : إنه يخلص حياتنا من الدمار — دمار عدم الجدوى وانعدام الهدف .

وإنى لا أتحدث هنا عن القائد الدينى أو التربوى ، إنما أحلل هذه الفكرة بما أنها متعلقة بالمسوغ الأخلاقى لأية قيادة فى مجال ديمقراطى حيث يكون جميع الأشخاص غايات فى ذاتهم لأول وهلة وليسوا وسائل لغايات الآخرين — مهما كانت هذه الغايات جماعية ، أو حكومية أو خيرية أو غيرها . فالخلاص من عدم الجدوى إنما هو هدية الحكمة والوضوح الخلقى . وليس هذا محدودا بمساندة من عقيدة أو مذهب .

وفوق ذلك ، فإنه يجب أن تكون غاية كل المديرين فى المجالات الإدارية لنشاطنا الاقتصادى مشتملة على بعض الاعتراف بهذا الجانب القيادى لوظائفهم . وكمجتمع فإننا بلا شك مقبولون متأخرين على تبرير عملى لاستخدام العلاقة بين القائد والتابع فى المعترك الاقتصادى ، فأساسا يريد الناس أن يقادوا ، لا أن يؤمروا . وإن الانجذابات الإغرائية نحو هذه الذاتية التى نعتز بها لأنفسنا إنما هى انجذابات منتجة وخلاقة . تلك هى انجذابات القيادة القادرة التى تحس بأن عمل العالم يمكن أن يكون مشاركا فى رفاهية البشر ، ليس فقط عن طريق الاستهلاك المرتفع ، ولكن عن طريق « خالقية » الأفراد المستعدة والمنتجة . فإن إحدى المهام البالغة الضرورة للادارة فى الغد هى تكامل العمل اليومى مع دلالة

الحياة الأخلاقية ورفع قيمة السجايا الروحية التي نمتلكها جميعاً . وهذا التحدي يجعل ممارسة القيادة إحدى القواعد الأساسية للقوة والأهمية .

ويجب ألا ينظر إلى هذه القيادة على أنها تنويم مغناطيسي ، أو تميز في العلاقات العامة . إنما يجب أن تبنى على استخدام الصفات الإيجابية والتي تنبه الناس الأصحاء المطالبين إلى أن تكون الحياة كلها ذات معنى عميق وذات معنى خير (كما تقول العبارة المشهورة لوليام جيمس) . ويمكن الحصول على ذلك كلما وجهنا أنفسنا نحو هذه المهمة في عالم الإنتاج والحرف والتجارة ، على أساس أنها مهمة متكاملة مع الوظيفة الإدارية كما ترى بشكل ديمقراطي . فإذا فعلنا ذلك ، فإن باقي أمم العالم التي تراقب حياتنا الاقتصادية بافتتان يتكون من الدهشة والرعب ، يمكنها أن تقتنع بنوايانا الطيبة عن طريق المثال الذي ضربناه وأصبح محط الأنظار ، حيث يستخدم نظامنا الاقتصادي المواهب الخلاقة المتلهفة للغالبية الساحقة للمواطنين العاملين . ومجتمعنا الفياض يعرض نفسه على أنه خالق لثروة روحية ولشعور أخوي ، وليس فقط مشتملا على وفرة في منتجات نملكها ونستهلكها جميعا بشغف شديد ولذة حيوانية .

ولقد حذفت الإشارة إلى بعض المسائل التي تستدعيها عادة مناقشة القيادة . ولكن هذا كان لإنقاذ فكرة القيادة من بعض التفاهات مثل شعبية القائد الإداري لأن له شخصية تستحب مقابلتها ، أو لأنه يقص

قصصا مسلية ، وينادى أعدادا ضخمة من العاملين معه بأسمائهم الأولى . ولم أناقش صفات القيادة التى لم تكتمل لدينا معلومات علمية عنها ، وإن كان الفهم العام ، والتوافق التجريبى معها واضحا بدرجة متزايدة .

ولقد وجه الاهتمام بدرجة أفضل نحو الطبيعة الموقفية للقيادة ، بمعنى أن الصفات والمهارات ، والاتجاهات ، والمعارف المطلوبة من قائد معين تعتمد بدرجة كبيرة على نوع الموقف الذى يعمل فيه . فرئيس الشركة يحتاج إلى صفات مختلفة وبدرجات مختلفة عن تلك التى يجب أن تتوافر فى ملاحظ قسم . وعمدة المدينة يمتلك عادة صفات تختلف عن تلك التى لمدير كلية .

وسنقدم إشارة أخيرة عن فكرة القائد كرمز . إن الاهتمام الشخصى بالأهداف والأغراض والمطالب التنظيمية من جانب القائد، له قيمة عظيمة إذا ما كان القائد الإدارى يتمتع بشخصية تهوى هـذه الأهداف بسبب حرارته الذاتية وإقباله عليها بشغف . وهذه إحدى الطرق المشروعة لمقابلة البرودة ، وعدم الذاتية ، والصفة البيروقراطية التى تجتاح بسهولة منظمة تنمو عن طريق التراكم بلا قيادة. والإدارى كقائد رمزى لا يمكن تزويره أو اصطناعه . وربما لم يكن هذا دور كل إدارى قادر ، ولكن الإحساس بوجود الدفء البشرى والاهتمام الإنسانى على قمة المنظمات يمكن أن يكون خبرة تملأ القلب وتعبىء الجهود للكثيرين فى المستويات الوظيفية الأدنى

عندما يقتنعون بإخلاص القائد ، وباهتمامه الذاتى ، وبشهامته . والمنظمات الاقتصادية مازالت بطيئةالاعتراف بحقيقة تعرفها بداهة كل منظمة تعليمية، وكل كنيسة ، وكل أوركسترا — تلك هى أن أعضاء أو مكونى المنظمة يشتاقون إلى النظر إلى قائد اعتبارى كرمز يقف منبثا عن الكل ، له جاذبية إنسانية تجتذب الولاء .

فإذا ماسأل شخص عن الفرق بين الإدارى كإدارى ، والإدارى كقائد ، فإن هنا إجابة حاضرة ، فصفات القيادة وأهميتها بالنسبة للادارة يبدو أنها تضيف بعض اللمسات الانفعالية ذات المشاعر والاحترام الحساس للتعامل مع الناس كأشخاص وكأفراد كاملين ، تضيف هذا على أنه عوامل مساعدة . وهذا الاحترام ليس مقدراً من الناس فقط ، بل إنه يؤدى إلى قادة أحكم ، فإنه يعطى الرمز الصفات اللازمة لأن تجعله معززاً،ولأن تجعله يقود كمثال لذاته .

وفى كتاب سابق لى شاركت آخرين فى استخلاص أن القائد الجيد يحب المقودين[١] .. والرجاء أن يجعل القائد الإدارى هذه الصفة الرؤوفة خادمة لأعماله الإدارية ، ومن ثم يكون دوره مشربا أكثر من ذى قبل بنفوذ القائد .

---

(١) أوردواى تيد ، فن القيادة (نيويورك : ماكجروهيل ، ١٩٣٥) .

الذاتية

ليس هناك مفهوم واحد للذاتية له صفة بالغة الأهمية فى علم النفس والمشاعر السائدة حاليا . ومع ذلك فإن فكرة الذاتية تحتاج إلى المناقشة لما يكتنفها من غموض ترك الإداريين وكل من عداهم حتى عهد قريب دون نظرة واضحة محددة لسجايا الخامات البشرية التى علينا أن نتعامل معها جميعا .

إن علم وفن الإدارة ، أيا كانا ، يعتمدان فى جانب علاقاتهما الإنسانية على المفهوم الشامل لطبيعة الذات البشرية التى يمتلكها القائد الإدارى كمقدمة تعبر عنه . وعلى سبيل المثال ، إذا ما كانت « الخطيئة الأصلية » أمراً نهائيا أساسيا فى الافتراض النفسى للفرد ، فإنه يبدو أن خلاصات عن السياسة والمباشرة العملية لابد أن تنتج من هذا الافتراض ، تختلف عن تلك الخلاصات الناتجة من الإيمان « بكمال الإنسان » . ومن ثم فإن الإشارة إلى ما اتفق عليه نفسيا بدرجة متزايدة إنما يقع موقعه المناسب من الكلام ، وإن كنت سأترك عرض هذا الموضوع إلى محاضرتى الثالثة، فأفى بذلك موضوعاً ألتزم به حقه كاملا .

وعلى العموم ، فإن المدخل الحديث لعلم سلوكى للانسان ، إنما يكون عن طريق فهم الإنسان « الطبيعى » ، الصحى ، السليم ، كما يكتشف

أمره حقيقة على هذه الحال . وكما يقول أحد الكتاب : « إن المفاهيم الرئيسية فى علم النفس الحركى الحديث جدا هى التلقائية ، الاستجابة الطبيعية ، قبول الذات ، التيقن من الدوافع ، والإشباع » . ويتم هذا الدخل عن طريق الخصائص الممكن اكتشافها للصحة ، والرفاهية ، والنضج ، والإنجاز ، وتحقيق الذات . وفى هذا يكون التأكيد على نمو وتقدم الكائن الحى ، وعلى الذاتية ، وعلى الاستقلال الشخصى ، وعلى البحث عن القيم ، وعلى تحقيق الرغبات[1] .

وإن مايعنيه كل هذا بالنسبة للادارة هو أنه عندما يعتبر الأشخاص أصحاء بالشكل الذى وصف هنا ، فإن الانجذابات والدوافع الإيجابية والتأكيدية سيكون لها التأثير بدرجة أكبر مما لو يحدث فى حالة الفرد الأكثر سلبية أو الأقل صحة . فإذا ماتركزت المشكلات الإنسانية للادارة بشكل كبير حول هذه الانجذابات الدافعة التى أثبت علم النفس فاعليتها ، فإن الطبيعة النفسية والاستجابات الخاصة بالكائن الإنسانى ستكون لها الأهمية الأولى فوراً . وليست هناك بصيرة أكثر نفاذا من دراسة الشخص الكلى فى الوضع الكلى لحياته النشطة .

---

(١) يشهد على ذلك بنفس المعنى وإن اختلف اللفظ العلماء التالية أسماؤهم : جوردون ألبورت ، ابزيت دى فورست ، ايريك فروم ، كرت جولدشتين ، كارين هورنى ، ابراهام ماسلو ، اشلى مونتاجو ، جاردنر مورفى ، كارل روجرز ، إدوارد سينوت ، بتريم سوروكن .

ويمكن تقديم أكثر من ذلك فى مضمار الكلام عن الاتجاه الداخلى لعملية تحقيق الذات ، وطرق التعلم والأشكال التى تتأكد بها هذه العملية. ولكنه يبدو أن الإشارة كانت كافية لتعد قاعدة لبحثنا المباشر . وإنه يكفى عند هذا الحد أن نذكر القادة الإداريين بأن أى اتجاه يشملهم نحو البشر وإمكانياتهم إنما يشكل كل عمل من أعمال القادة. ومالم تكن لديهم صورة فطنة عن الإنسان ودوافعه الخلاقة فإنهم مخاطبون الدوافع الأضعف بما فى ذلك من نتائج سلبية .

المساواة

اتجه الآن إلى فكرتين توضحان فكرة الديمقراطية ، هما المساواة والحرية .

لقد كان هناك كثير من الفهم الخاطىء بالنسبة للفكرة الأولى. وتوافقا مع التعريف السابق تقديمه للديمقراطية ، فإن المساواة هى إحدى الطرق التى تميز الوضع الاجتماعى الذى يتيح إمكانية أن يعامل كل شخص كغاية فى حد ذاته ، وأن يكون فردا مستقلا استقلالا ذاتيا . فالمساواة تشير إلى مستويات للعمل وليس إلى مستويات ذهنية . فإنها تعمل جاهدة لتعطى كل الأشخاص ، بغض النظر عن قدراتهم العقلية والجسدية ، الفرصة التى يحتاجون إليها لتحقيق أفضل الصفات التى يمتلكونها . وهذه الفرصة

المتساوية لها صلة بكميات التعليم المرغوب فيها ، وبالفرص الاقتصادية اللازمة لهم والنمية لمستوى مادى للحياة طيب ، وبالأمن فى الحياة الكافى لتمكين الشخص من الانتباه إلى اهتمامات جمالية وروحية حقة ، وبالمركز الاجتماعى المفتوح نحو الصعود دون تفرقة .

وإن الطبيعة الطبقية لكثير من مؤسساتنا ، بما يتبعها من مشكلات المركز ، والسلطة وفرص الترقية ، وغيرها ، تعنى فى مجتمعنا أن المشاعر ، والرغبات ، والمطالب ، والأمانى ، المركزة حول الإحساس بالمعاملة المتساوية ، إنما هى فى حاجة إلى تقدير يساندها جانب إدارة هذه المؤسسات. فإذا ما أصبحت المساواة كمطلب اجتماعى متجاهلة فى الظروف الخاصة بالمؤسسة ، فإن هناك دائما احتمال انتشار شعور بعدم الراحة أو بالكرامة المخيبة والمركز المقيد، بين الجماعات الوظيفية بما يتبع ذلك من نتائج مقلقة. وفى أمريكا يتصور كثير جدا من الناس فى كل الأنواع وتحت كل الظروف صورة أنفسهم بما تقوله الجملة المعروفة « إنى مساو لأى شخص آخر فى الفضل إن لم أكن أكثر منه فضلا » ومشكلة ترجمة هذا المغزى العام إلى علاقات جماعية وتنظيمية مازالت مشكلة لم تحل حلا كاملا ، ولكنه يبدو أنها أقرب إلى الحل فى بلادنا بما فيها من روح طيبة وولاء أكثر من دول كثيرة أخرى .

الحرية

إن معنى الحرية القائمة لدى الناس أو الذين يبحثون عنه ، هو معنى أقل دقة ولكنه مساو فى الأهمية بما فيه من أثر دفين وطويل المدى . وهذا المعنى — أو فلنقل نقص هذا المعنى —قد يبزغ إلى عالم الإدارى إذا ما اعتقد العاملون أن شروط استخدامهم شاقة جدا ، وإذا ما كانت القوانين والقواعد التى تحكم نظامهم قاسية جدا ، وإذا ما ضيقت الحياة أو كانت تضيق نتيجة للقيود المفروضة فى العمل ، وفى المسكن ، وفى المعبد ، وفى غير ذلك .

وحيثما يشترك العاملون المنظمون معا، فإن حقيقة الحرية تتصل بحقوقهم فى أن يكونوا لأنفسهم جماعات منظمة ، واشتراطات العضوية ، وحرية التجمع ، والخطابة ، والمطبوعات ، والتفرقة فى الجنس والعنصر والسن . وعلى هذا ، تبدو أهمية مجموعة من القواعد القانونية والخلقية الساعدة على حماية وتأكيد الحرية المنظمة والمنطلقة إلى المساواة فى قوة المساواة .

والحرية فكرة لها كثير من الجوانب تتصل ببعض التحقيق أو الحرمان لاشتراطات دمقراطية مؤثرة على الشخصية . وأثرها فى الإدارة يتصل بالتنظيم الاقتصادى سواء أكان حكوميا أم مفروضا ذاتيا، وبمشاعر المستهلكين ، وبصداقة المجتمع ، وفى جميع الاتجاهات الأخرى حيث يثير

سلوك الشركة الإرادى التحكمى المبنى على سياستها بعض المسائل التى تقيد من حرية الأشخاص . وإن الحركة الطليقة فى سياسة المنظمة أمر يلقى الاهتمام الحساس من جانب القادة الإداريين فى كل الأوقات .

ويجب أن ينظر هذا الاهتمام إلى الداخل وإلى الخارج . فهل نرفع الأسعار ؟ هل ننقل مصنعنا ؟ هل ننضم إلى غيرنا ؟ هل نقيم عملا جديداً متنافسا ؟ فالاهتمام بهذه الأسئلة وغيرها كثير ، إنما يجعل حرية الإدارى مقيدة فعلا بتقديرات ردود الفعل الآتية من المجموعات المختلفة .

ومن ثم ، فإن القول بفكرة الحرية ، أو الرغبة فى الحرية ، أو إمكانية الحرية ، أو القرارات المتعلقة بمجالات النشاط التى يتحتم فيها أن تترك الحرية المجال للتنظيم أو للقانون ، أو أهمية الشعور بالحرية الشخصية — إن القول بأن كل هذا لايؤثر فى التفكير والعمل الإداريين إنما هو قصر نظر فى أعلى درجاته .

وإذا ما رجعنا بالإشارة إلى مناقشتنا للذاتية ، فإن مناقشتنا تلك تناسب الملحوظة القائلة بأن بناء النفس يشمل حرية معينة فى الاختيار ، كما يشمل بالتأكيد حرية فى ارتكاب أخطاء قد تبدو خطيرة للبعض ، وإن كانت شرطا أساسيا لكل تعليم ونمو .

ويمكن للفرد ، عند هذه النقطة ، أن يحول المناقشة بشكل ملائم نحو

الإشارة إلى الأبوية فى التعامل مع الموظفين . فالأبوية يمكن تعريفها بأنها السياسة الإدارية التى تهتم برفاهية الجماعة العاملة فى الإدارة ، والتى يقوم فيها القائد الإدارى الأعلى بتقرير كمية الحرية التى تعطى للجماعة لتقرر بنفسها مسائل معينة فى رفاهيتها . فالأبوية هى حرية صاحب العمل فى تقرير ماهو خير للعاملين فى الشركة متمشيا مع خطة جعلهم يصدقون أن الخطوات اللازمة لذلك قد اختاروها بأنفسهم وفى حرية ، إذ أنها ، على الأقل ، لاتقيد حريتهم الأساسية .

وإنى لم أوجه الاهتمام إلى أكثر من جانب واحـــد أو جانبين من جوانب مسألة الحرية ، ولكنى أثق أن هذا سوف يدق أجراس التحذير فى تأملات الإدارى ، عندما يتفكر فى وزن مطالب الحرية ، سواء أكانت شخصية ، أم جماعية ، أم عامة .

وفى بعض المناسبات قد يصيبنا الذعر من مواجهة بعض المعايير السياسية التى يبدو أنها تعتدى على حرية الفرد . ولكننا إذا نظرنا فيما وراء حدودنا إلى الدول الكلية ، وتأملنا عدد ومدى المعـــايير السياسية والاقتصادية وغيرها ، التى ماهى إلا إنكار مطلق لاستقلال الفرد ذاتيا ، فإننا لا نفشل فى تقدير نعمة الحرية التى نقترح المحافظة عليها ، ما دمنا نتعلم كيف نعيش بفاعلية فى مجتمع تنظيمى ، لامفر فيه من خطر ازدياد ضغوط النظام والقيود .

الحب أو علاقات الوداد

يمكن أن يكون الشخص عديم الإحساس فيما يتعلق بحقيقة رباط الوداد أو الحب ، رباط الحنو والشهامة والتعاطف القائم فى شئون الخلق ، دون أن يعترف بآثارها الظاهرة فى مناخ المشاعر الذى نعيش فيه جميعا ونتنفس بما فى ذلك مناخ الجماعات المنظمة .

فإنه من السهل أن نترك مبهمات كلمة الحب تعتم مفهومنا لصفتها الدنيوية والأخروية كقوة محركة ، فإنه من السهل جدا تجاهلها كمفهوم عاطفى أو شوقى ، أو خلقى دينى . ولكنه فى جميع مستويات الظروف المؤكدة لبقاء الإنسان حياً إلى أعلى قمم التحقيق الإنسانى لحياته ، لا يخفق الحب أبدا ، وليس فى أية حالة غائبا . فإنه يصبح الميسر لجميع المشاركات الإنسانية ، فهو المثبت والأساس لفضائل الاستقامة والأمانة ، والبحث عن الحقيقة ، والصفح ، والتضحية . إنه يوطد علاقات الرجال بالنساء ، وعلاقات البالغين بالأطفال ، وعلاقات الصديق بالصديق ، وعلاقات الجار بالجار . وعندما تسنح الفرصة يضيف لمسات انفعالية مساعدة للعلاقات بين الأمة والأمة . إنه الشعور واللمسة العظيمة للطبيعة الذى يجدده دواما ، شعور الهناء والرحمة الحانية ، التى بدونها ينقلب الانفعال إلى تلك الوحشية التى

ما زلنا نشاهدها في تكرارها كحقيقة مفزعة . وإنه ، أخيراً ، الشعور الداخلي بالأمرين الإلهيين العظيمين في ديانات العالم العظيمة ، موجها لمشاعرنا نحو حب الله وحب كل الناس كإخوة . ولقد لخص الأمر في أنه بالتأكيد — إلى جانب القيم الكبرى كالإيمان والأمل ، فإن « أعظم هذه هو الحب » .

فإذا ما اعترض شخص الآن على أن هذا التبجيل المتعمد هنا للقيمة الاجتماعية البالغة الأهمية والخاصة بالتعبير عن الحب في الشئون الإنسانية ، إنما ليس مكانه هذا المجال ، فإني أعيد التأكيد بأن الحب هو إحدى الوسائل الضابطة للفكر والشعور الذي نعيش فيه ونتحرك . وهذا حقيقي في داخل أية منظمة كما أنه حقيقي في العلاقات الشخصية الصرفة . وافتراض أن الإداري يترك التزاماته الأدبية والأخلاقية خلفه عندما يفتح باب مكتبه ، إنما هو نتيجة تافهة واضحة في تفاهتها ، فإن التكامل بين المعنويات والسلوك الإنجازي جوهري . وسوف أوجه الاهتمام إلى ذلك في محاضرتي الأخيرة .

الخـــــــلاصة

وأصل فى الختام إلى التذكرة التى أوضحتها بشكل عام فى التسعة الأفـكار والمفاهيم والأسماء لماجريات فـكرية سائدة فى كثير أو قليل بين جيلنا ، والتى يبدو أنها تفرض نفسها بالضرورة فى عالم الإدارة . هذه أفـكار مكيفة ومؤهلة ومكملة . وبدون شعور وعن قصد متعمد متزايد ، على حد سواء فإن هذه المفاهيم تلون وتثرى فـكرة الإدارة . فهى تعـد المـكان لهـا ، وتقترح مكانها الذهنى والعاطفى ، كما تقـترح مضمونها إلى حـد ما . وهى تعطيها العمق والدلالة المعقولة .

فالعلم والديمقراطية ، والقوة ، والسلطة ، والقيادة ، والذاتيـــة ، والمساواة ، والحرية ، والحب ، إنما هى هنا أسماء لطرق للتفـكـــير فى جوانب للحياة تواجه الإدارة . وما زال أمامنا أن نختـــبر الإدارة فى مركزيتها الخاصة . غير أنه لا يمكن أن ينظر إلى الإدارة بعمـق دون إيضاح هذه الأفـكار المساعدة ، التى تتعرض لـكيفية معاملة الناس بعضهم لبعض ورد الفعل المترتب على ذلك .

وإن أية فـكرة ذات أثر نافذ فى المجتمع كفـكرة الإدارة لا يمـكن فهمها ببساطة بدون الالتجاء إلى مصادر الضوء التى ألقت ضوءها من زوايا

أخرى للرؤية . وهذا هو السبب الذى من أجله كانت هذه المحاضرة تمس الموضوع مسا خفيفا ، كما يبدو ، إذا ما كانت هناك حاجة للتساؤل بعد .

فالشخص الذى سيتولى الإدارة فى السنوات القادمة ، يجب عليه لصالحه أن يأخذ فى الاعتبار ، ويدخل فى نسيج فكره ، ويجاهد أن ينظر دائما نظرة عميقة إلى هذه المسائل المؤهلة للأهمية العقاية .

ويستطيع المرء أن يقول دائما إن الإدارة — كفكرة إنجازية وأدائية — تشتق معناها،الأكثر عمقا كما تشتق اتجاهها بدرجة أكثر من مجموع الأفكار الأخرى عما تشتقه من ذاتها ، وهى بين هذه الأفكار قد بدأت تصبح ببطء أكثر نقاوة ، وأكثر دقة ، وأكبر أثرا .

ونحن نرى الآن ، بشكل أكثر تحديداً ، أن هناك طريقا طويلا بين أهرام مصر وبين شركة ستاندرد أويل بنيوجرسى وكثير من الشركات الأخرى الجيدة الإدارة .

الإدارة كفكرة أدائية

تشتمل الإدارة فى عملها على مجموعة من الأفكار المترابطة والمكونة لمضمون ونسيج وشكل الإدارة . ومن ثم ، فإنه من بين أهداف هذه المحاضرة أن توضح تلك العوامل المكونة لهذه الفكرة الكبيرة . والسؤال الذى يواجهنا هو : كيف نؤدى العمل بحيث تتحقق الأهداف الإدارية ؟

ولهذا ، تبدأ المحاضرة الحالية بتعريفات . وتتقدم منها إلى تعميمات نفسية عديدة عن المكونات الإدارية . وتمضى إلى مناقشة مختصرة للعوامل الأساسية التقليدية المكونة للوظيفة الإدارية كأداة ، ثم تختتم بشرح مفاهيم عملية معينة تحتاج إلى الترابط إذا ما كان للجوانب المساندة لعمل الإدارة أن تفهم بدرجة مناسبة، فمن وراء الاختلاف البادى فى الأشياء التى تناقش هنا توجد وحدة السياق مما يجعلها تلقى أضواء من زوايا مختلفة على القيمة الإدارية للدور الإدارى وعلى مفاهيمه ومسئولياته . وفى

النهاية يتوحد التباين البادى فى الشرح فى صورة كلية للادارة لها صلاحية شاملة .

نطاق التعريف

ولقد فرق كثير من الكتاب بين الإدارة على أنهـا تكوين للسياسة وعلى أنها إنجاز لها، وفى هذا النطاق تعنى السياسة كل خطة شاملة للانجاز موجهة إلى تحقيق أهداف أو غايات محددة إلى درجـــة ما ، كما تعنى فى الوقت ذاته تنفيذ المناهج التطبيقية التى تحتاج إلى وضع سياسة ما .

ومع هذا فإن هذه التفرقة ليس معترفا بها بشـكل شامل . ولن أبذل جهداً كبيراً فى التفرقة بين الفكرتين أو أميز بدقة بين الكلمتين ، فإنهما بحق تتداخلان معا عند تطبيقهما بشـكل عام . وبدلا من ذلك ، فسوف أستخدم فى أغراض هذه المحاضرة كلة الإدارة بطريقة أكثر مرونة بحيث تدل على كل الجهود التنفيذية فى المستويات العليا للتنظيم والتوجيه والرقابة. فمدير المبيعات هو إدارى لنشاط البيع فى استخدامنا للتعبير هنا ، وأمين الصندوق يدير الشئون المالية ... وهـكذا . « والموظفون التنفيذيون » هم مجموعة محدودة بشـكل أكثر من الإداريين ، إذ أن تعبير « الموظفين التنفيذيين » يستخدم ليدل على كل هؤلاء الموظفين شاملين للملاحظين فى

أدنى المستويات التقسيمية ، وهم من يطلق عليهم أحيانا لفظ المشرفين ، كما يدل على الإشراف الشخصى المباشر على جماعات معينة من العاملين فى أثناء عملهم .

والإدارة هى هذه المناشط المعقدة التى تؤكد أن المنظمة تعمل وتحقق أغراضها . فهى المركب التنظيمى الشامل للرأس والقلب والدورة الدموية والتفكير والشعور ، عاملا على مستوى التحكم فى مصائر منظمة كلية من خلال أجزائها الكبرى .

فالإدارة هى مولد القوى المركزى للدوافع النابضة والروح التى تجعل المنظمة تنطلق لتحقق أهدافها .

فالإدارى إذن ، هو أحد أولئك القليلين نسبيا الذين يرأسون بعض المهام الأساسية فى المنظمة . ويمكن أن يكون أعلى أفراد المنظمة فى القمة الإدارية ، فيكون فى النهاية مسئولا عن توجيه جهاز إدارى ، وعادة ما يكون رئيس المنظمة أو رئيس مجلس إدارتها .

ومع ذلك فإن كثيرا من الملاحظات البادية فى هذه المحاضرات والمتصلة بالإداريين تنطبق على كل مستويات الوظائف الإدارية العليا بنفس الدرجة من القوة . وهدفى هنا ليس فى أن أعرف أسماء مابقدر ما هو فى أن أوضح

عمل القادة الإداريين فى المستويات العليا كدور واقعى وخلاق كى يصبح فى الحقيقة واقعا .

ويمكن تعرف نطاقين عريضين على الأقل لمضمون العمل . ولكنه فى تقسيم آخر توجد الجوانب الفنية للوظيفة الإدارية كما توجد الجوانب الإنسانية ، فى حين أنه قد تشملها مشكلات كثيرة معا بلا انفصال . ومن ناحية أخرى ، توجد تلك الوظائف التى تهتم بجانب واحد وتحتاج أول ما تحتاج إلى الكفايات المناسبة والتدريب المناسب . فنائب الرئيس فى ميدان الهندسة الكيموية ربما يحضر معه إلى عمله مهارات معينة ، تختلف عن تلك التى يحضرها معه نائب الرئيس شئون العاملين .

بعض التعميمات النفسية

تتشبع المهمة الإدارية كلية ببعض الجوانب النفسية العامة بدرجة قوية . وتفصل هذه بالمادفية ، وبنواحى الدوافع ، وبالأحكام التطبيقية ، وبالإنجاز الفعلى للعمل . وإن لتحليل هذه النواحى الأربع قيمته الإضافية فى معرفة جوانب المجهودات التدريبية التى سنتعرض لها فى المحاضرة الثالثة .

ونتقدم الآن إلى بعض التعميمات النفسية .

إنه لمن الصعب أن نبالغ فى التأكيد على أهمية فكرة قصد ، أو غرض أو هدف ، أو مرمى المنظمة على أنه أساس لكل وجهة نظر أو عنصر فى الإدارة . وحتى بدون تحليل عميق يمكن للمرء أن يتعرف عدة أغراض المنظمة . وهناك الهدف الرئيسى أو الأساسى للمنظمة ، كما أن هناك تلك الأهداف الثانوية ، وهناك الأهداف الجانبية والمتعاقبة ، وهناك الأهداف المباشرة البعيدة المدى . وتثار عدة أسئلة فى هذا الخصوص : من الذى يعرف غرض المنظمة ؟ من الذى يستحث ولاء العاملين فى المنظمة ؟ من الذى يحكم على أن الأغراض قد تحققت أو أن العاملين قد جاهدوا فعلا فى تحقيقها ؟ من الذى يعتبر أن الأغراض قد أصبحت عديمة الجدوى وأنه على المنظمة أن تغير هذه الأغراض أو تغلق أبوابها ؟ ما علاقة الأهداف القانونية بالأهداف العامة والخلقية الاجتماعية ؟ من الذى يقرر التأكيد على الأهداف الجانبية أو الثانوية فى أوقات معينة ؟

لايمكن أن أتوقف لأتمعن هذه الأسئلة هنا . إنما أقول إن جوانب هادفية المنظمة يجب أن تكون فى ذهن قادة المنظمة . فإنه من المسئوليات الأساسية للقائد الأعلى للمنظمة بالنسبة لنفسه ولمن يحيطون به أن يتخذ الموقف الصحيح بالنسبة للمنظمة وأن يستمسك به .

وإن حقائق قيام المنظمات وسقوطها وذبذبة كثير منها بين النجاح

والفشل إنما تشير إلى حقيقة التضاربات الهدفية والقصور الإدارى فى تفهم الأهداف ، وكيفية سيرها قدما . ومن ناحية أخرى ، توجد فى المنظمات قوة دفع ذاتى قوية تجعل من أية محاولة للتغيير مرغوب فيها أو محاولة لحل المنظمة أمراً يتطلب شجاعة بطولية ومثابرة فائقة . فالمنظمات على جميع أنواعها تفنى بصعوبة .

وفى هذا الشأن ، يتطلب الموقف أن نوجه كلمة عن الرأى العام القائل بأن الهدف النهائى لأية منظمة أعمال هو تحقيق الربح . فهناك أهداف يمكن معرفتها حقيقة على أنها قانونية أو اقتصادية ، أو لكسب المهابة والمركز ، أو اجتماعية ، أو لكسب الثقة ، وما إليها . وآخذين فى الاعتبار الهدف المشروع المعترف به والمحقق لربح المساهمين يجب أن تتوازن وتتعادل أهداف أخرى للمنظمة . وقلما يكون هدف تحقيق الربح فى منظمة لها كيان معترف به اجتماعيا هدفا مطلقا بلا حدود . فإذا ما اعتبر الإدارى هذا الادعاء ، وهذا المعيار للنجاح ، فإنه من مهام وظيفته أيضاً أن يقدر الوزن الذى يعطى من آن لآخر لجوانب الهدف الأخرى ، حتى يجعل صورة المنظمة صورة واقعية عاملة على أن تحقق وظائفها الاقتصادية والاجتماعية فى مثل مجتمعنا .

والنظرة الفاحصة للصالح العام [١] والرغبة لتحقيق فكرة أهميتها المطلقة ، إنما هى اعتبارات لا يمكن للادارى الحديث أن يغفلها . وعلينا بالتأكيد أن نكون شهودا على حقيقة أن الأحاسيس العامة أكثر أثرا فى الوصول إلى القرارات الجماعية عما كان عليه الأمر منذ عشرات قليلة من السنوات .

وكذلك ، فإنه فى كثير من المنظمات غير الساعية إلى الربح ، كما هى الحال فى المستشفى الخاص والمدرسة أو منظمة الرعاية الاجتماعية نجد أن هدف موازنة ميزانية سبق تحديدها إنما تفرض نفس النوع من التفكير المدقق المتوقع توافره فى مدير الأعمال .

وغالبا ما تظهر فى العمليات الصناعية التى تنهض بها الهيئات العامة مطالب أساسية لتحقيق متانة المركز المالى وتوقع لربح تستفيد منه الخزانة العامة على أنه أمر حتمى .

وافتراضنا أن القادة الإداريين ينظرون إلى ما يعلن على أنه هدف لمنظماتهم بشكل ضيق مطلق فى نطاق الربح إنما هو من باب الخلط النفسى . وبدلا من ذلك ينبغى أن تقيم الأهمية المتغيرة والنسبية للمجموعة

---

(١) انظر مقالتى : نتيجة الصالح العام فى علاقات العمل ، فى مجلة العلاقات الصناعية والعمالية عدد أبريل سنة ١٩٤٩ .

المعقدة للأهداف ، على أنها مهمة إدارية ضرورية مطلوبة بشكل مستمر .

وإن تفهم القوى الخاصة بالدوافع الإنسانية ، وإنشاء السياسات والعلاقات المحققة للاستجابات الكبرى الناتجة من هذه الدوافع الخلاقة إنما هو هدف بالغ الأهمية . وتشير هذه الحقيقة إلى مناقشتي السابقة لموضوع الذاتية بمعنى أن نفسية الفرد الصحيح إنما تقرر أن الشخص الطبيعي يفضل أن يحب على أن يكره ، وأن يبني بدلا من أن يهدم ، وأن يكون مهتما عن أن يكون ملولا ، وأن يكون متعاونا بدلا من أن يكون معاديا . وإن شهادة تجارب العلاقات الصناعية فى ربع القرن الأخير إنما لتثبت بكل جلاء أن هناك مجموعة كاملة من السياسات الإدارية يمكن إثباتها بدقة كي تظهر للقوى الإنتاجية والتعاونية ولاهتمامات الجماعات المتشابكة فى العمل فى جميع المستويات التنازلية(١). ولقد تأكد أنه من الممكن أن يكون هناك عدد من العاملين ذوي ولاء للمنظمة كلها بدلا من ولائهم لجماعات صغيرة فى داخل المنظمة .

---

(١) انظر مقالتي : فن الإدارة : الفصل السادس (نيويورك: ماكجروهيل ١٩٥١) .

وينبغى ألا تفسر هذه الاستراتيجية الخاصة بالدوافع والجهود التابعة لها لتنفيذ ما تنكشف عنه على أنها جهد يتلاعب به أو يستغل . فإذا ما استطاع الإداريون أن يشوقوا الآخرين لكى ينجزوا عملا أكثر وأفضل فى مقابل أن يعطوهم إطراء لفظيا لا أكثر ، فإن دراستهم تكون قد سارت فى طريق الخطأ عند نقطة ما . فدراسة الدوافع يجب أن تتقدم بعمق كاف ولمدة كافية لكى تتجنب مثل هذه النتائج الخاطئة . وبدلا من ذلك تكون النتيجة الصالحة فى اتجاه الاعتراف بالارتباطات المتبادلة المؤكدة للعمل التعاونى ليس فقط من جانب العاملين ، بل لهم ومعهم .

وإن أفضل الدراسات الخاصة بالدوافع فى الماضى القريب قد عززت وجهة النظر هذه . فالطريق لإثارة ومساندة اندفاع إيجابى خلاق نحو النشاط الإنتاجى هو أن تجعل هذا العمل ذا قيمة فعلية للعامل — ذا قيمة فيما يجزيه من كرامة ، ومركز اجتماعى ، وموافقة للشخص ، وجزاء مادى .

وفى هذا الجانب من العمل الإدارى المتمثل فى الإنجاز يأتى التحدى الذهنى للتفكير المدقق وللاستشارة فى أشكال وطرق إدارة أمور مختلفة معقدة كالمعاشات ، وبيع الأسهم للعاملين ، والمشاركة فى الأرباح ، وإجراءات الاجتماعات ، واشتراطات الإجازات ، وبرامج التدريب المعانة

فى معاهد خارجية ، وفوائد إضافية أخرى . ولا يمكن أن يتحقق أى تقدم إدارى بناء على روح معنوية عالية أو قاعدة عريضة من التعاون الإيجابى فى العمل الجارى محققا لأهداف المنظمة ، ما لم تعن البرامج المثيرة من جانب كبار الموظفين وصغارهم الاستجابات العاطفية (الدافعية) المشجعة بكل حذق ، وأن تقام بشكل دائم فى سياسة المنظمة وإجراءاتها . وهذا معيار عملى لتكامل الإدارة الخلاقة .

وفيما يتصل بهذه الشعارات الخاصة بالهدف ، والدوافع ، والإنجاز ، والأداء ، فإنى لا أحتاج إلا إلى ذكر القليل عن الأداء . فكل الدوافع والإنجازات ، وكل الجهد المبذول لجمع الآخرين حول الفكرة الكبيرة الهادفة — كل هذا يفشل مالم تكن نتيجته الأداء المرضى .

ولكى يكون هذا الأداء مرضيا ينبغى أن يتفق مع المعايير المقبولة لكمية الإنتاج ونوعه ، والبهجة فى الجو السائد فى العمل ، وأقل كمية ممكنة من الإشراف المباشر المحتاج إليه . ولهذا سيكون هناك شرح أوسع لفكرة الأداء .

العوامل الأساسية فى فكرة الإدارة

إذا ما افترضنا أن هناك هدفاً له أحقيته قد أصبح مكتسب القبول عن طريق جهود جماعة صغيرة منظمة ، فإن السؤال التالى يتعلق بكيفية تقسيم الجهد الإدارى الكلى إلى مكونات منفصلة ، لها تباين وظيفى ، وتركيز ، وقوة يختلف فيها بعضها عن بعض إلى درجة ما .

ولاتصف هذه العوامل النموذجية الخطوات التى تتبع عند البدء فى مشروع جديد فقط ، بل إنها تنطبق بنفس الدرجة عند استخدامها لبناء مصلحة جديدة ، أو عند التوسع فى الوحدات القائمة أو عند افتتاح مصانع جديدة . وليس هنا مجال تكرار الوصف المعتاد لهذه الجوانب الإدارية ، لأنه ابتداء من فردريك تيلور ، وفايول ، وايرويك ، وكثير غيرهم أنشأت هذة الحقائق التفصيلية رأيا عاما بين الأقسام الوظيفية . وبدلا من التكرار ، فإنى سألفت النظر إلى واحد أو اثنين من الاعتبارات الهامة للنظرة الحالية ، عندما نشرح هذه العوامل التحليلية .

ونتعرف ، بالاتفاق العام ، العوامل التالية كمكونات أساسية للادارة :

١ — التخطيط ٢ — التنظيم
٣ — تعيين الموظفين ٤ — المبادأة
٥ — التفويض ٦ — التوجيه
٧ — الإشراف ٨ — التنسيق
٩ — التقويم ١٠ — تعبئة الدوافع .

ومع أن هذه الكلمات واضحة في معناها ، إلا أن كلا منها يستحق بعض الملاحظات .

التخطيط

هناك حاجة اليوم إلى التمعن في وظيفة التخطيط في المجال الكبير للاقتصاد ، أكثر من الحاجة الواضحة إلى خطة ابتدائية للتمويل والتصنيع والبيع ، والعاملين ، مهما تكن هذه الخطة مفصلة . وإن الهيئة الإنتاجية التي تفشل في أن تنظر إلى المستقبل نظرة شاملة لتفاعل عواملها الداخلية إنما تقع في خطر الارتجال الذى ربما هدد قدرتها الكلية على الوفاء بديونها والتزاماتها . وفى شهادة منظمة تنظيما رائعا جمعها الأستاذ دافيد أيونج في كتابه « التخطيط بعيد المدى اللازم للادارة » شرح هذه الحاجة رؤساء ممثلون للشركات ، كما شرحوا بعض الوسائل والمنافع المتصلة

بها . وفى هذا المجال يجب أن يبحث عن العمل التخطيطى الرائد فى عالم يتزايد فيه نمو السكان ، حيث لايبادأ فيه بدرجة كبيرة بكثير من المشروعات وحيث الوفيات بين المواليد الجدد مرتفعة وسريعة .

ويشار كثيراً إلى أن السبب الرئيسى للافلاس بين المشروعات الإنتاجية الجديدة هو نقص رأس المال الكافى ، كما تدل على ذلك إحصاءات الفشل، ويعنى هذا بلاشك أنه فى كثير من الحالات يرجع الأمر إلى مزيج من تخطيط ابتدائى ضعيف وقدرة ضعيفة على الاقتراض من السوق .

ومن الضرورى لحركية كثيرة من الشركات أن يكون لها نظرة تمتد إلى الأمام عشر سنوات على الأقل . ومع ذلك فإن اعتماد مثل هـذا التخطيط على التأثيرات السياسية والاقتصادية المنتشرة فى العالم لايمكن إنكاره ، كما لايمكن توقع غير المنظور بسهولة. وهذه الحقيقة تجعل التيقظ لمثل هذا التخطيط وثبات الفكر تجاهه أمراً واجباً لكل الإداريين الذين لايفاجأون غير مستعدين .

التنظيم

ليس هناك سبيل صحيح أوحد لتنظيم شركة ما . ويحيا الكثير من الشركات فعلا بالرغم من خططها التنظيمية الضعيفة أو عدم وجود خطط

أصلا . وإن درجة تفصيل الكيان التنظيمى ، وعدد مستويات السلطة التوجيهية ، وكمية التفويض من القمة ، ونطاق لامركزية المسئولية ، ودرجة توافر الخبراء الاستشاريين لتقديم المعونة للموظفين الإنجازيين ودرجة (إذا ما كانت هناك درجة ما) مسئولية الاستشاريين عن الوظائف التنفيذية ، وعدد القادة الإداريين الواجب تبعيتهم التقديرية مباشرة للقائد الأعلى (نطاق الإشراف) — كل هذه أمور تتعرض لاختلافات حقيقية فى وجهات نظر كل من النظريين والعمليين المتمعنين فيها . كما أنى لاأقترح تبجيل هذه الأمور . إنما هى أمثلة للموضوعات الحساسة التى يجب أن يتعرض لها أفئدة المنظمين عند بنائهم للمنظمات والمحافظة عليها.

وإن ما يقرر تقسيم العمل بشكل أفضل ، وتكامل الوظائف ، وتعاون الإداريين ، إنما هو الخرائط التنظيمية بدرجة أقل مما تحدثه قدرات وصلاحيات كل من أولئك الإداريين . وهناك حاجة متكررة للفحص الإدارى الدورى لوصف وظيفة الإدارى مقارنا بحقائق مضمون العمل اليومى .

مثل هذا الوصف الوظيفى ربما يأتى بادىء ذى بدء كجزء من المسائل التخطيطية والتنظيمية . ولكنه عند فحص إنجازات العمل القائمة ، إن عاجلا أو آجلا ، إذا ما اجتمع القادة الإدرايون مع زملائهم الأقرباء فى العمل للنظر فى بيانات هذا الوصف ، لكان ذلك خبرة تدريبية قيمة ،

كما أثبت ذلك منذ عدة أعوام ، لورانس أبلى ، الرئيس الحالى للجمعية الأمريكية لإدارة الأعمال .

وعادة تكون البساطة فى بناء المنظمة هدفا مرغوبا فيه . وينطبق هذا على تفصيل خدمات الاستشاريين وعلى عدد مستويات السلم الإدارى . ويبدو أن الاتجاه ينحو نحو تخفيض عدد الخطوات الإشرافية بين العامل ورئيس الشركة . وقد قوبل هذا المجهود بنجاح عملى ، كما ذكر جيمس وورذى نائب رئيس شركة سيرز روبك .

وفكرة الاستشاريين فكرة هامة نشأت — على ما أعتقد — بواسطة الحربين . وإنه لمن الهام أن نحدد كيف وأين وتحت أية ظروف يدخل الاستشاريون فى علاقات إنجازية مع الموظفين التنفيذيين ، ليضعوا معلوماتهم الخاصة تحت تصرف التنفيذيين ، دون استخدام للسلطة ، ولكن بدافع التسهيل وبوسيلة الإقناع .

ونتعلم اليوم إلى أية درجة كبيرة يكيف شكل المنظمة أحوالها وسهولة عملها . ولكنه يستحيل حقا تحديد كيفية إمكان الحصول على هذه السهولة فيما يتصل بالناس والإنتاج والبناء . ومع ذلك فإنه لمن الحيوى للاداريين أن يدركوا هذه الصلة ، وأن يكون تفكيرهم تنظيميا عند بنائهم للمنظمة . والاختبار الهام لذلك إنما يأتى عن طريق التجريب ، وليس عن طريق اعتناق إصرارى لنظرية معينة من نظريات التنظيم . ويمكننا القول بشكل

عام فى هذه المرحلة إن كيفية التنظيم عند القمة فيما يتصل بالوسط وبالقاعدة يؤثر تأثيراً حيويا فى تيسير هذه الصلة.

تعيين الموظفين

إن اختيار المنفذين الزملاء ورؤساء الأقسام الرئيسية مسئولية بالغة الأهمية . وليست هناك مسالك مختصرة ، أو قواعد تقليدية ، أو مناهج جاهزة يمكنها القيام بهذه المهمة ، تلك مهمة حاذقة ، فغالبا ينجح الناس فى إطار جماعى ما فى حين أنهم لم يتناسبوا تناسبا جيدا فى إطار آخر .

وتشير نقطتان أساسيتان هنا إلى دقة الوصف الوظيفى المستعمل كموجه جزئى ، وإلى تجانس القادم الجديد مع زملائه الذين سيعمل معهم ، فإن وجود عاملين سعداء فى النطاق الأعلى للمنظمة لأمر بالغ الأهمية فى تقرير روح ، وحالة وإيقاع المنظمة جمعاء . وتصعب معالجة ذلك كله بعناية بالغة . فإن مشكلات تثار خاصة باختيار غير موفق للزملاء ، ومشكلات رجال غير مؤهلين للتقدم كما كان متوقعا ، ومشكلات أولئك الراغبين فى الترقى إلى أقصى علو مع أقصى سرعة ، ومشكلات الشاغلين لدرجات دنيا فى السلم الإدارى الواجب أن يقدم لهم التدريب ، وأن توضح لهم فرص الترقى . وتستغرق هذه الملاءمات وقت الخبراء أكثر وأكثر كلما نمت

الشركات . ومن ثم يصبح تقريبا لا مناص من أن يكون برنامج تنمية المنفذين مهمة وظيفية إضافية متصلة بالمدير الأعلى لشئون العاملين .

وعادة يمكن أن تترك مهمة التعيين فى الوظائف الأدنى لرؤساء الأقسام ، الذين ينجزون التعيين بالاشتراك مع مكتب الاستخدام الكائن بالشركة وعن طريقه . ولكنه حتى فى أثناء حدوث ذلك يصبح من الهام أن يكون هناك اتفاق مسبق على سياسة العمالة لتنشىء بعض مستويات الشروط الممكن تنفيذها والمعطاة لطالبى الوظائف الجدد فى المستوى الأدنى والعاملين فى المكاتب .

المبادأة

أرجو أن أوجه الانتباه ، باستخدامى لهذا التعبير ، إلى مسئولية تنفيذ العمل على الجبهة العملية . « متى نبدأ أعمالنا التجارية ؟ » « متى نفتتح المصنع الجديد ؟ » يجب على الإداريين ، بناء على خططهم الخاصة ، أن يبعثوا عنصر القرار الذى يحول السياسة إلى عمل والذى يقدم الإشارة الضرورية للبدء فى العمل .

والمبادأة تقف فى مواجهة عدم إصدار القرار والتردد فى الإقدام على خطة العمل. وهنا لا يمكن الاستغناء عن الشجاعة وتأكيد الذات إطلاقا .

التفويض

ربما لاتعالج منظمتان هذا الموضوع بشكل متطابق . فالكثير يعتمد على طباع كبار القادة الإداريين الذين يجب عليهم أن يفوضوا . ورغم ذلك ، فإنه من الواجب ، بشكل عام ، أن تكون تفويضات المسئولية والسلطة واضحة وكبيرة عادة بقدر المستطاع .

ومن الواضح أن المساءلة يجب أن تفترض فى بعض أشكال التقرير الدورى اللازم فى المسائل المفوضة . ومن الواجب أن يكون هناك بعض الوسائل التى يتمكن بواسطتها القادة الإداريون من مراجعة الأعمال المفوضة بشكل دورى . وإن كلا من هذه المجهودات — التقرير والمراجعة — لايمكن الاستغناء عنها إذا ماكان لحق التفويض أن يعمل بنجاح . ومادام التفويض ضروريا نظرا لازدياد حجم المنظمات ، فإن اشتراطات للمتابعة الدقيقة يجب أن تتحقق بكل تفكير ، وأن تستخدم بكل تدقيق . ويجب أن يدخل فى يوم الإدارى ، أو أسبوعه ، أو شهره ، أو سنته ، وفقا لطبيعة واجبات زملائه ، أن يعطى بعض الوقت المقدس لمتابعة أعمال رفاق القائد الإدارى الذين يشاركون فى تحمل العبء التنفيذيين .

وإن القياس على فكرة عمل الفريق ، بما فيها من مسئولية كل عضو عن وظيفته فى الفريق ، لها تطبيقها على المستوى التنفيذى الأعلى . ولكنه

في نهاية الأمر يوجد إداري واحد يجب عليه أن يعطي الكلمة الأخيرة.

التوجيه

تحتاج قيادة أى جماعة منظمة إلى إرشاد توجيهى ينصرف إلى كل القوى المكونة للمنظمة ، لكى تتحقق لهذه الجماعة فاعليتها. والكثير من هذا الجهد التوجيهى يمكن أن يفوض ، غير أنه يجب أن يكون حاضرا لكى يؤكد القرارات الصحيحة ، ولكى يقدر الحالات الخاصة أو الاضطرارية ، ولكى يحافظ على إيقاع مرغوب فيه للعمليات الإنجازية .

وفى أعلى مستويات القمة توجد وظيفة مجالس المديرين ، أو أجهزة الأوصياء المتعلقة بالمساعدة في تشكيل قرارات السياسة التى لها قوة توجيهية. كما ينظر إلى هيئة المستشارين الإنجازيين بدرجة ملحوظة لتبدى مقترحاتها وإرشادها .

وكثير من التوصية ذى الطبيعة الآمرة يمكن تجنبه بدرجة كبيرة أو يمكن تقليله إذا ما استخدمت تعليمات للأعمال مقنعة ، واستخدمت توصيفات للوظائف، واستخدمت برامج للتدريب بشكل مستمر . ولكى يتحقق للتوجيه خالقيته يجب أن ينظر باهتمام خاص إلى الحالة الاستثنائية ، وإلى الظرف الجديد ، لكى يقرر ما إذا كانت أحوال جديدة قد بدأت تأخذ مكانها فتحتاج إلى توجيهات جديدة .

الإشراف

لقد فصلت الإشراف من التوجيه لتتذكر أنه عادة ينجز الأفراد العاملون مهامهم كما حددت ، إذا ما فوض بعض الإشراف إلى رؤساء الأقسام . وإنه لمن الهام أن نعرف كيف يمارس الإشراف ، وكمية ما هو منه مباشر أو غير مباشر ، ووسائل الإصلاح أو الزجر . وليس مهمة الإشراف هى للتأكد من أن العمل ينجز ، بل هى التأكد من أن العمل يتم فى جو من الأخوة الطيبة ومن الروح المعنوية العالية . وباختصار ، إن طرق الإشراف هامة،وغالبا ما تكون بعض إيعازات التدريب معينة هنا. وإن أحد أسباب الأنماط السلوكية المملة لبعض المشرفين هى أنهم على وجه الدقة غالبا مالا يعرفون معنى السلوك الجيد ، وليسوا متعودين الإبانة عنه فى منازلهم أكثر مما يفعلون فى أعمالهم .

التنسيق

التنسيق هو المجهود المبذول لتأكيد سهولة العمل المشترك بين الوظائف والقوى المكونة للأجزاء المختلفة للمنظمة فى سبيل تحقيق أهدافها بأقل قدر من الاحتكاك وأكبر قدر من الفاعلية التعاونية .

وربما أصبح هذا هو المكان المناسب الإشارة إلى الأقسام الوظيفية

العريضة للعمل التى تتصف بها أنواع كثيرة من المنظمات . ومع هذه أمامنا يمكننا أن نرى بدرجة فائقة الوضوح حقائق وحذق العملية التنسيقية الضرورية .

والوظيفة كما تستخدم هنا ، هى نواة لفرعية متجانسة بعض الشىء من الواجبات ، متصل بعضها ببعض — اتصالا وثيقا فى مضمونها وفى ممارستها حتى إنها تعامل على أنها وحدة واحدة فى مجال الإنجاز والتوجيه والإشراف.

وتميل كل منظمة إلى الإفادة من بعض الأقسام الرئيسية للعمل المتشابهة وإن كانت تختلف فى الاسم أو العنوان مع اختلاف طبيعة المنظمة .

والوظيفة المركزية الخاصة « بالإنتاج » تقوم فعلا بأداء المهمة التى تحاول المنظمة أداءها من الناحية الإنجازية. وهذا القسم هو الذى « يورد البضائع » وفى المصنع تلك هى الأقسام التصنيعية ، وفى المحل العام تلك هى أقسام البيع المنتشرة فى أنحائه (أقسام البيع هنا هى أقسام « الإنتاج » ، ووظيفة البيع تنفذ بواسطة رجال الإعلانات والعلاقات العامة) .وفى الكلية الجامعية يكون عضو هيئة التدريس العامل مع الطلاب فى قاعات الدرس أقرب إلى مدلول « الإنتاج » من أى مدلول آخر .

وهناك وظيفة تعريف الآخرين خارج المنظمة بأهدافها، «وبإنتاجها». ففى الصناعة هذه وظيفة المبيعات ، وفى الجامعة يمكن أن تكون إدارة العلاقات العامة .

وهناك وظيفة الحفاظ على الموارد وتوزيعها ، تلك التى تساند العمليات الإنجازية ماليا ، ووظيفة تقويم نجاح العمل بقيمته المالية من حيث كم المكسب أو الخسارة . وهذه هى المهمة المالية التى يباشرها أمين الصندوق، أو المراقب المالى .

ولقد أصبحت وظيفة إدارة شئون العاملين أكثر تقبلا منذ عهد قريب . وتشمل مناشطها تعيين العاملين المناسبين وتنفيذ السياسة العمالية التى تستدعيها المفاوضات بشأن عقد العمل فى كل تطبيقاته . وتشمل أيضا وظيفة إدارة شئون العاملين هذه عديداً من العلاقات المؤثرة فى كل العاملين من حيث المنافع الجانبية لعقد العمل ، ومن حيث الخدمات التسهيلية والرفاهية الاجتماعية .

وربما لايعترف الجميع بالوظيفة الخامسة كما يعترفون بالوظائف الأربع الأخرى . ولكنى أجد أنه من القيم — بالنسبة للتحليل وبالنسبة لاقتراح شروط البناء التنظيمى التى يشير التحليل إلى أنه مرغوب فيها —أن أتعرف وظيفة تنسيقية. ويجب أن يشتمل ضمان الحصول على النتائج الطيبة للتنسيق على قدر كاف من التخطيط والبناء متخصصين ، وذلك لكى يعطى هذا التنسيق عوامل الفكر والنشاط الخاصة بالتخطيط والبناء نفعا وظيفيا وتعرفا تأكيديا فى حد ذاتهما . إلا أن المشكلة يجب أن تحل ، سواء اعترف بها كمستحقة لعنوان وظيفى مستقل أم لا .

فالمشكلة ليست أقل من التأكد من أن وظائف الإنتاج ، والمبيعات ، والتمويل ، وإدارة العاملين ، ومديرى هذه الأقسام ، والمشرفين الأقل من هؤلاء أهمية ، والعاملين فى أقل الدرجات فى المصنع ، وفى المكتب ، الواجب عليهم أن يعملوا مع غيرهم من الموظفين المساعدين والمتصلين بهؤلاء أو بغيرهم من الإداريين ، كل هؤلاء يعملون معا فى انسجام كاف للوصول إلى الأهداف الجماعية التى ارتضوها .

وليس هذا أمراً من السهل الحصول عليه ؛ فكل اهتمام وظيفى يبنى نظرته المقررة الخاصة بالنسبة لكيفية تحقيق الأهداف على الوجه المرجو. وهذه نظرات ليست متماثلة بأى حال من الأحوال ، بل إنها تنحو نحو التأكيد على سياسة ما أو وسيلة ما تختلف فيما بينها، وتنمو من خبرة القسم الإدارى. ونفس الحتمية التى تتم بها الاختلافات فى وجهات النظر تنصرف إلى ما هو بين المستويات العديدة للسلم الإدارى . وإن المقدرة على رؤية مشكلة معطاة فى علاقات العمل على مستوى الجماعة الكائنة فى « أعلى » أو « أدنى »القسم الذى يوجد فيه الشخص ، إنما تحتاج إلى اهتمام حقيقى ، وقدرة على الاستماع ، وصبر ووئام .

ولا يحدث التوفيق ، والانسجام ، والتكامل بين كل هذه الأفكار المغايرة فى السياسة وفى الطريقة تلقائيا.فهو نتيجة تدارس تخطيطى مشترك لاشك فى أنه يبدأ قبل أن تقبل خطة إنتاج معينة أو تغير معين فى سياسة

الشركة ، ويجب أن يستمر فى حياة السياسة العملية . ويستدعى التنسيق فى أفضل حالاته هذا التدارس التخطيطى المشترك ، فهو يقدم الوسائل اللازمة لهذه الغاية ، والجو الملائم للاجتماع التمثيلى . والتنسيق هو تكامل الأفكار المختلفة على الوسائل الموصلة إلى غاية مشتركة ، وهو الاسم الذى يطلق على العملية الموصلة إلى «طريقة عمل مقبولة» ، فهو يعنى أن الوظائف التخصصية أو غيرها من الأفكار قد أخضعت برفق لقبول فكرة موحدة لهدف متفق عليه .

ولقد أضافت مارى فوليه ، وهى إحدى عظماء المفكرين الإداريين ، الاعتبارات النافعة التالية عن التنسيق . فقالت إنه يستلزم لإنجازه :

١ — أن يكون هناك اتصال شخصى مباشر بين أولئك الذين يعنيهم الأمر .

٢ — أن يحدث ذلك فى وقت مبكر .

٣ — أن يعالج على أنه « العنصر المشترك المتعلق بكل العوامل فى موقف ما » .

٤ — أن يكون عملية مستمرة(١) .

---

(١) انظر هنرى متكاف ، وايرويك « الإدارة التحركية : أبحاث مارى فوليه المجمعة» ، (نيويورك : هاربر وإخوته ، ١٩٤٢) .

ويبدو لى أن العنصر الوحيد الذى يصنع أو يهدم الجهد الإدارى هو التنسيق. فهو يستوجب كل كفايات القوة التأهيلية، ومتانة التعبير والإقناع التى يستطيع الإدارى استخدامها ، كما يتفق على ذلك أحكم الشاهدين .

ويصبح مبدأ التنسيق أقرب ما يكون إلى أحد المبادىء الاعتناقية هنا. ويتم تحقيق التكامل عن طريق التنسيق مادام هناك اعتراف رسمى وتمثيلى للجماعات الرئيسية التى تتأثر بالقرارات المستقبلة ، وثانية عندما يبدو أن الجهد يأخذ فى الاعتبار وجهات النظر الفنية والإنسانية لعدة النظرات التى تقترحها هذه الجماعات فى اتجاه حل ما . وهذا مثل طيب لما أعنيه عندما أقول إن المشكلات الهامة تتطلب تكوينا خلاقا للوسائل التى تعالج بها حتى يمكن أن ينتج منها بعض التأكيد المعقول لاتفاق الرأى . وباختصار ، التنسيق هو الإدارة فى أكثر أحوالها إبداعاً ، إذا ما كانت عملية التنسيق ذاتها مبنية ومنجزة بشكل مناسب .

التقويم

يجب أن يكون الإدارى قادرا على الإجابة عن السؤال التالى أفضل من غيره : ما هو المكسب ؟ فالميادين الواجب تقويمها عديدة ، ووسائل القياس متعددة . ونحن نقوم الإنجاز الفردى فى المستويات المختلفة فى أعلى وأسفل السلم الإدارى ؛ كما نقوم الإدارات والأقسام . والنتائج الكلية

للأعمال التجارية تظهر فى حسابات المكسب والخسارة ، وفى القوائم الدورية للأصول والخصوم . ويعاد فحص هذه بواسطة محاسبين عامين خارجيين . كما أن هناك سجلات تشتمل على كميات الناتج فى العمليات المختلفة ، وتكاليف الوحدة المنتجة ، وتكاليف المبيعات ، والتكاليف الإدارية الإضافية ، وهكذا .

وقد بدأت إحدى الوسائل الفنية الحديثة تأخذ شكلها تحت عنوان « بحوث العمليات » . وإن كان هذا المدخل مازال استكشافيا فى مناهجه ، إلا أنه بالنسبة للمفكرين الرياضيين يبدو مقدما أملا إنتاجيا .

وإن كل أو أكثر ما سبق يكون صورة الأعمال الجارية فى فترات زمنية محددة ، مما يجعل التقويم المالى ممكنا فى المستوى الأعلى . وتفسير الأرقام المتوافقة ، وتفسير معانى ارتباطها مع بعضها بعضاً ، إنما هو نوع من أنواع المهارات العملية الخاصة التى يختلف فيها الإداريون كثيرا . ويمكن للتدريب أن يحسن من هذه المهارة ، ولكن الأعضاء الاستشاريين من « الشخصيات الهامة » يستدعون عادة لتقديم خبراتهم البارعة الخاصة .

ولا يسعنا أن نطنب فى تأكيد أهمية الجهد التقويمى . وإنه لأمر بالغ الأهمية فى المنظمات غير الهادفة إلى الربح ، كالكليات الجامعية ، والمستشفيات والكنائس ، أن تضع المقاييس الصالحة ، والعرف ، والمعايير التى تعطى كبار القادة التنفيذيين شيئا أكثر من حكم شخصى على مؤسساتهم من

حيث كيفية تقدمها . وبطبيعة الحال ، الحقيقة هى أنه من الصعب وجود وسائل قياسية موضوعية لمثل هذه المؤسسات التى يقدر « نجاحها » بشكل مختلف من جانب جماعات مختلفة .

ومع ذلك ، فإنه من وجهة نظر الإدارى ، فهناك دائما تساؤل سديد عن ماهية المعايير المشتركة للأحكام التقويمية الواجب احتسابها . وإن سمعة المنظمة فى المجتمع ، وبين جماعات العمال اليدويين ، وعند المستهلكين وبائعى الخامات لها أهميتها فى القياس أكثر من ثمن أسهم الشركة فى سوق الأوراق المالية . وبالتأكيد ، يمكن أن يكون هناك شىء مثل الكسب الفائق جدا ، السريع جدا . كما أن كل الاعتبارات غير المالية لها وزنها الهام ، بدرجة أثقل بالتأكيد فى المؤسسات غير الساعية للربح .

الدوافع

إن تأكيد مدلول الدفع المكين ، ومنه الكثير يتردد حتميا فى هذه المحاضرات ، لأن هذا الجانب من المدخل النفسى للادارة هو أحد التوجيهات البالغة الفائدة . والتركيز الأساسى أو التأكيد الأساسى فى الاهتمام أو الجاذبية فى هذا النطاق إنما يقرر بواسطة الجماعة الإدارية العليا ، عندما يكون كل شىء قد قيل فى أدناها . فإذا لم يكونوا معدين ذهنياً نحو الدافع ، فإن قليلا سيحدث ناتجاً من زاوية الرؤية هذه ،

وتتجاهل أو تقلل تلك المعايير المعروف عنها أنها تستدعى الدوافع الإنتاجية ، لأننا نوجه أنفسنا هنا نحو السؤال الذى يكيف سياسة العاملين والعمل قاطبة ، وهو : إلى أية درجة تثبت للعاملين فى القمة والقاعدة تلك الجاذبيات التى تقدم لهم أفضل الدوافع والحوافز لكى ينجزوا أعمالهم على أفضل ما يكون ، وأن يحافظوا دواما على روح معنوية عالية فى جماعاتهم وفى مؤسستهم ؟

وإن ما قلته آنفاً عن الذاتية ، وكل ما أؤكده عن قوة الابتكار كدافع كبير ، إنما يعطى المفتاح لاتجاهى الخاص بالنسبة لمسألة الدافع وخاصة فى مجتمع ديمقراطى . وإن ما يفعله الإداريون لأقل من سبب ما يفعلونه فى كونه العامل الحاسم لرسم السياسة الثاقبة الفكر . وبعبارة أخرى نقول إنه لكى يستخرج الإداريون دوافع خلاقة عليهم أن يحيوا بدوافع خلاقة .

والتفكير البناء فى هذه المشكلة يجب أن يعطى مركز الصدارة فى عمل الإدارى . فمن المؤكد أن الضوء القوى الملقى على الاشتراطات الخاصة بالعاملين فى كثير من الشركات المتفوقة ، إنما هو شهادة لما يعطيه كبار القادة الإداريون من أهمية لتقديم إجراءات مصممة تعد العاملين إعداداً مسبقا للولاء للمنظمة ، ذلك الولاء الذى سينعكس فى الصناعة الطيبة ، وفى الإنتاجية المرتفعة ، وفى الروح المعنوية المعروف سببها . وإنى أكرر أن

تنشيط الجماعة لـكى تفعل خير ما عندها إنما هو خاصية أساسية من خصائص دور الإدارى . وبطبيعة الحال يجب عليه أيضاً أن يتبين أنه يجب أن يكون ذا ولاء للجماعة فى صورة الضغط لتحقيق رفاهية كل منهم خاصة .

تنقيح وتنقيـــة

إن كثيراً من لب الفـكرة الإدارية قد عولجت جوانبها التاريخية ، والتجريبية ، والعملية . ومع ذلك ، لا يشمل هذا التوجيه فى ذاته كل الأفـكار ، والمناشط المرتبطة بعضها ببعض،والتى تتجمع فى مهمة الإدارى ، والتى تزيد من تعريف تحدياته .

ولذلك أقترح أن أوجه نفسى نحو الموضوعات التالية لـكى أوضح صورة بعض العوامل الأساسية الفـكرة ، وهى :

١ ــ تضارب المصالح ٢ ــ الاتصالات

٣ ــ التعاون ٤ ــ المفاوضة الجماعيـــة

٥ ــ العلاقات فى المجتمع ٦ ــ التثقيف الذاتى .

تضارب المصالح

إن تعريف الروح المعنوية بالطاقة ، وبالقدرة ، وبالتحمس المعبأ لخدمة أغراض المنظمة له قيمة مرتفعة . ومن الأهمية البالغة أن تتوحد المقاصد بين الأفراد وبين الجماعات ، موجهة نحو العمل الجماعى . وكون الجميع ذوى فكر واحد ، ورغبة واحدة ، وإحساس واحد بالوسائل والطرق التى يحتاجون إليها ، إنما هو غاية قصوى يجب أن يرغب فيها بكل إخلاص . غير أن هذا أمل يمكن الاقتراب منه فى أفضل الأحوال التى تحدث بمزيج موفق من التخطيط والحظ السعيد والإجراءات الطيبة ، دون سواها .

وفى الحقيقة يجب أن تعطى للروح المعنوية قيمة عالية ، كما يجب أن يجاهد فى سبيلها أقل كثيراً مما يمكن مثلنا أن يتصور نوع الوحدة الفكرية والشعورية بالنسبة للأهداف . وإن كل منظمة تستخدم الناس فى مقابل المال ، والتى لها مستويات مختلفة فى السلم الإدارى ، والتى بها خدمات استشارية كما توجد بها خدمات عملية ، والتى بها أقسام مختلفة يمر فيها العمل تتابعياً ، إنما تمر بتجربة حتمية فى حقيقة تضارب مصالح الجماعات . فنحن جميعاً نود أن نخدم غايات المؤسسة ، ولكننا أيضاً نود أن نفعل ذلك بطريقتنا ، ونحن مقتنعون اقتناعاً طبيعياً بأن طريقتنا هى الأفضل . والتضارب بين المصالح ما هو إلا اختلافات (غالباً ما تعتنق

عاطفياً) عن الطرق والوسائل التى تتبع لتحقيق غاية ربما كان الاتفاق قد تم عليها بشكل عام .

وتثور الاختلافات لأسباب أخرى . فيمكن أن تكون منهجية ، واجتماعية ونفسية ، أو يمكن أن تكون كل هذه مجتمعة . فإذا ما كان للجو فى منظمة ما ألا يعكر ، أو حتى يمرر ، بالاختلافات الحتمية ، فإن تضارب المصالح يجب أن يعترف بها إداريا وأن تعالج بروح تصالحية ، بنفس الشكل الذى يتم فى معالجة الأجسام المشتركة المبنية بعناية .

ويجب ألا نتكدر باستخدام كلمة (التضارب) فى نفس الوقت الذى نواجه فيه واقع الحقيقة ذاتها بأمانة . «فالرقة والخفة» ربما تبدوان مرسلتين من السماء ، ولكنهما بالتأكيد ليستا مولودتين فى المنظمة بين المؤثرات الشخصية والوظيفة القائمة فى المؤسسات والأجهزة البيروقراطية الكبيرة المعقدة .

وإنه لمن الدرجة الأولى فى الأهمية أن تتعرف الطبيعة الحتمية وغير المثيرة للبغضاء التى يتصف بها تضارب المصالح . فهذا التضارب يحدث فى أى مكان ، ويلون كثير من المناسبات . وإنى أؤكد هذه الحقيقة لأن وجودها يساعد فى فهم أوسع ، وفى تبرير عدد من الاشتراطات المرتبطة معا ، والتى سنوجه إليها الاهتمام هنا . وإنى أشير بكل قصد إلى معقولية الاجتماعات والمفاوضات الجماعية . فالحقيقة التى لا يمكن الهروب منها ، هى

أنه إذا ما قامت هـذه التضاربات ، وحيث تقوم ، فإنه يمكن فقط الحصول على توافق أو تصالح ، أو أسس للعمل موفقة ، فى المواقف التى يمكن أن يتقدم فيها العمل فى ضوء تبادل الآراء المتباينة بين الأشخاص المعنيين والصممة للبحث عن طريق أفضل (التكامل) من أى طريق تقترحه حاليا إحدى الجماعات أو غيرها ممن يهتمون بالأمر والرغبة فى أن يسود رأيها الخاص .

فيجب أن نعترف فى سرور بالتضارب حتى يمكننا أن نتقدم فى الحال إلى الخطوة المنطقية الواحدة التى تستدعيها لمقابلتها . وإن هـذه الخطوة ، إذا ما اتبعنا القياس الديمقراطى السياسى ، هى تقديم الإدارة التحليلية التفاوضية التى بواسطتها تتحدث الجماعات المعنية والمتأثرة عن أفكارها ، وتتحدث عن اختلافاتها ، ويمكن تحقيق الأمل فى أن تستمع لبعضها مدة كافية بتجاوب كاف لترى وجهات النظر الأخرى أكثر من وجهات نظرهم الخاصة فيبحثون عن طريق وسط يمكن أن يمثل توفيقا ، كما يمكن أن يكون قادرا على المساهمة بطريق للتقدم متكامل جديد الفهم .

ونحتاج إلى تذكير أنفسنا بأن الديمقراطية قد أسهمت بهذه الفكرة البنائية لكى تكافح حقيقة التضارب الحتمية . فالفكرة الديمقراطية وقد بدأت افتراضا للتوفيق بين الاختلافات كما ينظر إليها جغرافيا وسياسيا ، إنما تشتمل على مبدأ تمثيل الجماعات المتأثرة فى حل كل أنواع المسائل الضرورية

التى تمسهم فى عضويتهم المشتركة فى جماعات اشتمالية من كل الأنواع .
وبعامة فقد عمل هذا المبدأ التمثيلى أفضل من أية بدائل مخترعة نبتت
من الممارسة المركزية لمصدر تسلطى واحد مختلف اللقب .

والإجابة عن تضاربات المصلحة هى فى الجماعات الرئيسية التمثيلية ،
المكونة ديمقراطيا ، والمساهمة بانتظام فى التفاوض المشترك ، والمشاركة فى
كل الحقائق ، والآراء ، والتميزات ، بنية مقصودة للوصول إلى اتفاق عملى .
وتبرر الفكرة التمثيلية فى السجلات التاريخية لحكم الإنسان على أنها
فكرة أصلية . وهى فكرة تنطبق بشكل أوسع فى مؤسساتنا الاقتصادية
أكثر مما حاولنا الإفادة منها حتى الآن .

الاتصالات

لقد حملت كلمة الاتصالات حديثا حملا بالغ الثقل من المعنى الأدائى ،
أو ربما كان للفكرة ولغايتها الناجحة دلالة أكثر بعدا مما يفترض عادة
أنها قد احتجت به .

الاتصال ليس مجرد الإخبار ، أو مجرد تقديم المعلومات ، أو إصدار
الدوريات ، أو استخدام مكبرات الصوت ، أو لوحات العرض ، أو
الأفلام ، أو النشرات المرسلة مع شيكات المرتبات ، أو الأحاديث المنشطة ،
أو اجتماعات القادة الإداريين عند الظهر لنصح الآخرين . وهو ليس

مجرد إعلان عام لتغيير مسبق فى السياسة أو فى الممارسة (مهما يكن هذا الإعلان ضروريا فى الوقت المناسب) ، والرغبة والجهد فى إتمام الاتصال إنما هما من معنى واحد ، فمحاولات الاتصال التى ستثمر تنبع من مجهود له دافع خارجى مركز حوله .

وبالتأكيد ، فإن الاتصال مركب من معلومات معطاة ومتقبلة ، وفى خبرة تعليمية تتغير فيها اتجاهات ، ومعارف ، ومهارات معينة حاملة معها تعديلات فى السلوك وفى الجهد الاستماعى لكل من يشملهم الأمر ، وفى اختيار تجاوبى حى للمسائل من جانب المتصل نفسه ، وفى تعامل حساس بين نقاط الفكر المؤدية إلى مستوى أعلى من الفهم المشترك والقصد العام .

والاتصال هو ملامسة العقل للعقل ، والشخص للشخص ، سواء أكان فردا واحداً يتصل بألف أو بثلاثين من العاملين فى قسم ما . ويمكن أن يشمل المحادثة ، والمقابلة والحوار ، والوسائل البصرية المحسن استخدامها ، وأية وسائل تخيلية أخرى تخلق تبادل الفكر والشعور بين شخصية وأخرى . ونأمل فى أن يكون هذا التبادل تأكيدياً ، وأن تكتسب نتائج اتفاقية جديدة . فإذا تمت عملية تعليمية يكون اتفاق الرأى الفعال أمراً هاما .

ومع ذلك ، فإن للاتصال قيمته أيضا عندما يقول الشخص الموجه إليه : « إنى أفهم ما تقترح ولكنى أختلف معه . أنا لم أقتنع . إذا طلب منى

أن أعمل شيئا فى هذا الاتجاه فإنى سأفعل ذلك متمنعا ». وهذه الاستجابة المعروفة لها على الأقل قيمة تعرف الحاجة الممكنة لسياسات وطرق معدلة ومختلفة .

ومالم تكن هناك استجابة مؤكدة تتحقق فى عمل ما يمكن معرفتها ، فإن الاتصال يكون معدوما . وتعتبر درجة التغيير المرغوب فيه التى تم الوصول إليها هى مقياس نجاح الاتصال .

وبدون الدخول فى كثير من التفصيلات، فلنذكر أنفسنا بأن للاتصال أيضا جانباً أخلاقيا عند أساسه ، فهو يسعى إلى تغيير فى السلوك المستقبل ، بعد أن يكون كل شىء قد قيل . فإذا ماكان للتغيير أية دلالة كبيرة فإنه يعنى التطفل على ، أو التدخل فى ، استقلال الشخص الآخر أو الأشخاص الآخرين . وإن التدخل خفية للتأثير فى الدوافع والرغبات الشخصية لفعل أخلاقى حتى ولو لم تكن نتيجته بعيدة المدى ، أو إذا ماكانت ذات فائدة. والسعى لتوجيه السلوك نحو اتجاه جديد يمكن أن يكون له تبريره ، وربما تكون نتيجته فى السلوك التالى نافعة. ولكن الحكم على المنفعةأو الضرر ليس أمراً يصل إليه باعث الاتصال بنفسه فى أمان ، فإنه قدم على مسئولية أخلاقية ، ومن الخير له أن يحذر النطاق الذى يوجه نفسه إليه والمسئولية التى يقدم عليها ، ويجب عليه أن يكون مستعدا لأن يؤكد بالنسبة لأية سياسة معطاة : «إنى أعضد هذه نظراً لأنه لدى آثارا شخصية طيبة تنصرف

إلى الأفراد الذين سيتأثرون بها » . هذا الحكم يفصح عن اهتمام أخلاقى ونتيجة أخلاقية مرغوب فيها .

ويمكن أن نضيف ، ومازال ماسبق فى الذهن ، أن الاتصال يصبح كاشفا لذات المتصل ومرضيا له إذا ما كان الاتصال مفهوما بشكل جيد واستقبل استقبالا مشتركا ناجحا . فيجد أنه قد اكتشف فكراً أعمق ، وبصيرة كاملة ، وفهما مشتركا حقا أفضل من غيره للمشكلة موضع الفحص الدقيق . وعندما أسهم مع الآخرين المشتركين فى الأمر ، وإن كانوا يعتنقون آراء مختلفة ، فى مشاركة رغباته الخاصة بالنسبة لتغييرات السياسة أو مناهج العمل ، فإنه يكون قد أثرى ذاته .

ولقد قال فيلسوف حكيم إنا نتعرف أنفسنا عندما نتصل بالآخرين فقط . وبعبارة أخرى ، فإن الإداريين عكنهم استجلاب تحقيق فعلى لذواتهم فيما يختص بمقاصدهم الابتكارية عندما يحصل على النتائج المشاركة للاتصال . وربما وقف المبادىء بهذه العملية عند القاعدة فى بعض الأوقات ليكسب أكثر مما يكسبه متلقى الاتصال . إنى أكثر حكمة بالنسبة لمجهودى الخاص بالاتصال الفعال — هذا هو ما يجب أن يتفهمه المتصل الحساس .

ومرة ثانية ، ليس الاتصال فقط طريقا ذا اتجاهين ، كما تعودنا أن نقول . وحسبما تقتضى المناسبة ، ربما يأخذ اتجاهات فى حالة معينة، هابطة،

أو صاعدة ، أو قاطعة عرضيا ، أو كل هذه مجتمعة ، وللوصول إلى مثل هذه الأغراض ، يحتاج الأمر غالبا إلى إنشاء مقصود لقنوات الاتصال أو مناسباتها أمام الجماعات التى لا يمكن الاستغناء عنها . وهذا هو السبب الذى من أجله يجب أن تستدعى أفكار تكميلية معينة إلى الاستخدام ، أو تعطى الفرصة لتعمل حيث يتضمن الاتصال ، أو يكون مرغوبا فيه . وعلى سبيل المثال ، نشير إلى التعاون ، والعمل الجماعى ، والعلاقات فى المجتمع ؛ ففى كل هذه يكون الاتصال جزءا ضروريا فى العملية ذاتها ، وهو حيوى لتحقيق نجاحها ، ويجب أن يقدم بعناية مع استخدام أشكال محددة للمشاركة .

لقد أشرت إلى الاتصال على أنه إتمام لعملية تعليمية . وهذه فكرة نافعة لأن لدينا فى هذا المجهود علاقة بين معلم ومتعلم . ونحن نعرف ، مثلا ، أن التعليم يتحقق عندما تستغرق تلك المواد التى ستؤكد السلوك المتغير أو الأحسن عندما تواجه مشكلات مماثلة فى وقت آخر . وإن مقياس نجاح التعلم هو هذا التغيير فى كل ما هو مطلوب لإنتاج اتجاه وشعور وسلوك معدل . فإذا لم يكن هناك تغير محتمل فليس هناك تعلم ، كما أنه ليس هناك اتصال فعال . وتماما كما يبتكر المدرس الجيد استهواءات معينة ويثير رغبات معينة ليسرع التعلم ، فإن المتصل التنظيمى يدرس الأمر لكى يجعل عملية التغيير من الأفكار السائدة إلى الغايات الجديدة عملية أخاذة وجذابة . ففهمنا يستمد من خبراتنا الخاصة ، فإذا ما وجب أن يشارك

القادة الإداريون خبراتهم مع من هم دونهم وظيفة مشاركة موضوعية ومشاعرية ، فإن الخبرات ذاتها يجب أن تشارك بدرجة كبيرة بشكل حقيق تتسع على الأقل . فإذا لم يتحقق ذلك فلن يتحقق التعلم والاتصال .

ويحتاج جانب آخر لهذه الفكرة أن يذكر . ذلك هو قيمة زيادة الفرص لأقصى درجة للاتصال وجها لوجه . ويكون ذلك أفضل بقدر الدرجة التي تتحقق فيها مواجهة شخصية بين الإداريين وأولئك المشتركين في عمل جديد . وليس هناك بديل « لمواجهة القاعدة » وإنه لعذر واه أن يقال إن حجم الوحدات التنظيمية يمنع المقابلة وجها لوجه التي ينادي بها الإداريون . وليس هذا العذر إلا تجنبا لمسألة طبيعية وحجم الوحدات في المنظمة التي يمكن أن يتم فيها الاتصال الشخصي بشكل طيب . ويمكن أن تتحقق إذن تلك الفرص للمتحدثين لكي يستمعوا كما يعلنون ، ولكي يواجهوا المشكلات الحية ، وبذلك يشاركون حقا في خبرة المشكلة كما يراها الآخرون .

والاتصال الحقيقي يحدث عندما يواجه الأشخاص أو الجماعات معا مشكلة أو خبرة ما ، وعندما يبذلون جهودا مخلصة للاستماع ولفهم أفكار الآخرين وتفسيراتهم أو خبراتهم أو مشكلاتهم ، وعندما يسعون بنجاح إلى الاتفاق على الآراء المعروضة أو قبولها . وفي الاتصال الدافع تكون إحدى الاستجابات التبادلية ، وتوجد الرغبة في الاتفاق ، والنفع المتعرف عليه الممتد إلى كل من المتصل والمتصل بهم .

وبالتأكيد إذا ما سمح باستخدام عملى لهـذا التعريف ، فإن الاتصال يمكن أن يعطينا عونا فائق القيمة للاتفاق البهيج على نظرة مشتركة فى الحياة الاقتصادية ، كما هو الأمر فى الميادين الوظيفية الأخرى .

التعاون

أود فقط أن أشير هنا إشارة عابرة إلى تطور يجب أن يرى بالتأكيد نماء سرعته أكثر فى المستقبل القريب مما كانت عليه الحال فى الماضى عندما كانت دوافع النزاع فى المقدمة . إنى أشير إلى المحاولة النشطة ، التأكيدية ، المنظمة ، المقصودة القائمة بين الإدارة وجماعات العاملين ليلتقوا معاً دوريا للوصول تطوعا إلى أفكار ومقترحات جديدة لإنعاش الإنتاج بكل ما يمكن من الوسائل المجمعة للاقتراحات المبتكرة المحققة لذلك .

وتعد المفاوضات الجماعية العدة لشروط الاستخدام الخاصة بالعمال اليدويين (وربما الكتابيين) بطريقة عمل تعاقدية . وتعرف هـذه الأدوات الأساس الذى يجب ألا تنزل عنه شروط الاستخدام . فالعقد يحمى مستوى المعيشة الذى يحيا فيه العمال ، وأحيانا يرفع هذا المستوى بطرق كمية . وتوجد بعض العقود ـــ وهى جميعها قليلة جدا ـــ التى تؤخذ فى تصميمها وفى خصائص بنودها الأساسية اعتبارات إنتاجية . وغالبا ما تعنى هذه العقود بوسائل تحقيق « مستويات الإنتاج » أو كميات العمل المتفق عليها فى فترة عمل محدودة .

ولكنه فوق هذه التضمينات الأساسية لهذه العوامل الإنتاجية، ومنفصلا عنها . فهناك كم متزايد من التجارب الناظرة إلى التعاون بين الأقسام وإلى المقاييس الكلية للتعاون فى سبيل رفع الإنتاج ، وتقديم الاقتراحات الخلاقة ، وربط الزيادة الإنتاجية بزيادة الأجور ، وما شابه ذلك من المقاييس . وعلى وجه العموم ، فقد كانت هذه مقياساً مرضيا للنجاح ، واختلافها بالنسبة لإجراءاتها ما هو إلا دلالة واضحة على أن حقيقة صحيحة عامة قد استدعيت . تلك هى حقيقة أنه عندما يكون أساس شروط العمل عادلا كما يراه الجميع ، فإنه يكون ممكنا ، ومنشطا ، ومرغوبا فيه لأنه يطلق قوى الجميع الابتكارية فى اتجاه إنتاجية متقدمة نافعة نفعا تبادليا عن طريق إعدادات مخططة . وإن كل ما ينمى إحساساً بأمن العامل الوظيفى ، ويبعد الخوف ، ويجزى الأفكار المعممة يمكن أن تكون له قيمة نفسية فى علاقة تولد اتفاقا سعيداً عندما تمارس فوائدها .

وهناك فكرة عامة عن أن العمل اليدوى فى المصانع أصبح أكثر «ميكنة» ومملا ، وخالياً من التحدى للذهن والمهارة العضلية ، هذا انطباع زائف عن موقف فيه التعميم مضلل ، لأن هناك دلالات عديدة جدا على أن « ميكنة » العمل تنتج من الاعتماد على عقليات العاملين أكثر من العكس. وبالتأكيد يمكن أن تتحقق حقيقة فوائدها أن «الميكنة» الكاملة (مستخدماً لفظاً غير دقيق) تحتاج إلى قدرة من العاملين

المسئولين عن آلات أكثر تعقيداً أكبر مما يحتاج إليه الأمر تحت ظروف أقل « ميكنة » .

إن الاتجاه نحو المساهمة المشتركة فى دراسة وتطبيق أفكار العاملين المبتكرة تبشر بحصولها على دلالة نامية . ولكن هذه الحركة تحتاج إلى تحقيق شرطين : أحدهما هو التجاوب المستنير والمبادأة من جانب الإدارة ، والآخر هو وجود شروط استخدام يقدرها العامل على أنها عادلة ومناسبة ، ومستقرة . وتحتاج مطالب الابتكار إلى دافع فوق العلاقة التعاقدية . كما تقتضى ذلك وسائلها المعدة خصيصاً . فهى تشتمل ، مثلا ، إجراء لاجتماعات دورية أو مؤتمرات، يمكن فيها للادارة والعاملين أن يتحدثوا باطمئنان وأن يقدموا الأفكار الجدية كاملة ، دون أية رقابة محتملة ، وبدون أية غيرة أو اتهامات تالية ، بل بقبول الاقتراحات الطيبة الابتكارية .

وكل هذه الدعوة تتفق مع معرفتنا بالدوافع الإيجابية للناس تحت الظروف المساعدة ، فإن دوافع الابتكار دفينة فى النفس ، وتكون إصلاحا صحيا للمشاعر السلبية نحو العمل ، وهى فى توافق مع الروح المعنوية الجماعية، مادام الإداريون يحاولون تغذيتها ، ونحن نتحدث هنا عن كم كبير من الخبرات المبهجة كما شهد بها فى السنوات الأخيرة [1] .

---

(١) انظر فى استعراض سريع الفصل الحادى عشر من كتابى « فن الإدارة » نيويورك : ماكجروهيل ، سنة ١٩٥١) .

العمل الجماعى

ليس هـذا مـكان تنقية المناقشة حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمساومة الجماعية . إنما يحتاج الموضوع فقط إلى أن يعرض فى علاقته مـع العمل الإدارى ؛ فقد مضى منذ عهد طويل ذلك الوقت الذى كانت فيه المساومة الفردية حول شروط الاستخدام يمكنها أن تمثل وسيلة عادلة ، ومناسبة ، وفعالة للوصول إلى تلك الشروط .

ورغم حقيقة أنه ليست العمالة الصناعية كلها منظمة بواسطة المساومة الجماعية مـع الاتحادات الصناعية أو الحرفية ، فإنها تمثل النظرة المستقبلة نحو الإجراءات التفاوضية . وكثير من الأجر ، والوقت ، وغيرهما من المستويات التعاقدية فى المصانع غير المشتركة فى الاتحادات إنما تمليه الاشتراطات السائدة فى الاتحادات مباشرة ، والمشكلة الرئيسية هى أن تدفـع العملية التفاوضية للارتفاع فوق مستوى المناقشة التى تطغى فيها سيادة الاتهامات الخاصة بالمقاصد السيئة بين الأطراف المتفاوضة .

والدليل الذى نستخلصه هو أنه حيث يأمن كل من القادة فى الجانبين الطرف الآخر ويفترض استمرار التعامل التعاقدى ، وحيث يـكون اتفاقه فوق رغبته فى إثارة النزاع ، وحيث كان تاريخ العمل المشترك طيبا — فتحت هـذه الظروف تـكون المساومة الجماعية أداة لها فوائدها الفائقة

العدد . وحيث تتعطل ، أو تتشبع بمشاعر زائدة من مشاعر التضارب ، فإن أسباب ذلك تكون أقل من حيث الطبيعة الخاصة للعملية ، منها فى التوترات الشخصية أو عدم الثقة بين الأفراد المتفاوضين .

وفى كتاب « أسباب السلام الصناعى » لخص كلنتون جولدن وفرجينيا باركر ، من مؤسسة التخطيط القومية ، دراسة موضوعية قيمة عن الحالات التى تحققت فيها فترات طويلة من العمل الجماعى المنسجم ، وتستحق نتائجها الاهتمام بالنسبة للظروف التى جعلت ذلك ممكنا من حيث معقوليتها وطبيعتها البناءة [1] .

علاقات المجتمع

ليس جزءا من هذه المحاضرات أن تدفع جانب العلاقات العامة للعمل الإدارى فى الظلال الثقيلة . بل إنه لهام أن نسجل حقيقة أن ردود فعل الجمهور لنشاط المؤسسة إنما تنمو مكانتها فى الأهمية .

وأحد أسباب ذلك هو التعريف المتزايد لعدد من الجماهير التى يجب أن تقدر قدرها . فالمؤسسات لا تعمل فى فراغ ، وليس الجمهور فى المجتمع

(١) انظر كتاب كلنتون جولدن وفرجينيا باركر (أسباب السلام الصناعى) (نيويورك : هاربر وإخوته ١٩٥٥) ص٢٢ .

المحلى الذى يعمل فيه المصنع أو المصانع أقل القوى التى يجب أن تؤخذ فى الحسبان .

ومن وجهة النظر العملية الحكيمة، فإن العاملين لن يعملوا خير أعمالهم كعاملين إذا لم تعالج الأمور التالية الخاصة بالتسهيلات الاجتماعية على أساس مستنير — تلك هى جميع الأمور التى لا تبالى بها الجهات الإدارية حتى ولو كانت تلك الجهات لا تقدم هذه التسهيلات بذاتها أو تتحكم فيها . إنى أشير هنا إلى المواصلات والاشتراطات العلمية العامة ، والموارد التعليمية العامة ، والإسكان ، ومراكز التسويق ، ومعطيات الترفيه ، والعبادة . كما أن هناك مشكلة توريد العمل ، ومسألة الضرائب وتقديرها ، ونوع وطباع الحكومة المحلية . فكل شركة تود أن يعرف عنها أنها « مكان طيب للعمل فيه » ، وكل هذه النطاقات من المسألة العامة تتطلب اتصالات مستمرة بين الإداريين وبين الأفراد الناسبين فى المجتمع المحلى . (١)

ولدينا هنا وظيفة مستقلة ، منتشرة القبول بين كبار المديرين ، تلك هى وظيفة العلاقات العامة . وإنه لأبلغ أهمية للاداريين العامين من المهارة الفنية المستقاة من هذا المصدر ، أن يتمتعوا على الأقل بقيمة رمزية فى قدرتهم الوظيفية . فيجب أن يتم الاعتراف بهذا الدور القيادى المطلوب

---

(١) انظر واين هودجز ، الشركة والمجتمع (نيويورك : هاربر وإخوته ، ١٩٥٨) .

منهم بكل يقين طيب أن يباشروه . فعليه أن يظهر أمام الآخرين ، « يراه الناس » لكى يشرح سياسة الشركة فى الاجتماع الجماهيرى المحلى — تلك هى مسئوليات حقة للاداريين الذين ينظر إليهم العاملون والمواطنون كشىء أكثر من أسماء بعيدة مكتوبة على صفحة المال بالجرائد اليومية .

والأثر المحلى للعلاقات الحسنة يزداد ، طبعا ، باتصالات وعلاقات قومية وصناعية واسعة تغطى مختلف الموضوعات . وبدون شك غالبا ما يكون الإداريون مدفوعين بشدة نحو الاهتمام بكلية هذا النطاق الهام لتلك المسئولية التى يستحقها .

ولكن ما يجب تأكيده هنا هو أكثر من قيمة قيادية رمزية . فالعاملون يعيشون فى المجتمعات المحلية حيث تساعد أو تعوق أحوال الجوار وحياة المدينة الطرق الكلية للحياة . فإن حصول الفرد على « بلدة طيبة يعيش فيها » لأمر هام يستحق بذل الجهد فى سبيله . لا أحد يريد للمؤسسات أن تكون أصابعها فى كل أمر محلى . ولكن مساهمة القادة الإداريين كأفراد والتابعين كمواطنين (حيث هذه هى الحقيقة) يمكن أن تكون تثبيتا شديدا لقوى الفضائل المحلية . فالاتجاهات الصحيحة المنبثقة من المكاتب الإدارية نحو هذه الأمور يمكن أن تكون لها قيم مساندة كبيرة .

التثقيف الذاتى

ستعنى محاضرتى الثالثة بالكفايات الذاتية ومكونات الشخصية التى أكتشفت أنها ذات قيمة فى الإدارة . فلها بعض القول فى الانغماس الشخصى الكلى المتضمن فلسفيا ومهنيا فى مهمة هذا العمل كحياة عملية وستقدر إلى أية درجة يمكن أن يسهم التعليم والتدريب فى تقوية المكونات المرغوب فيها .

ومن ثم ، ليست هناك ضرورة لأن يعالج هنا موضوع تثقيف الشخص فيما يؤهله ذاتيا بشكل مناسب .

الخلاصة

لقد كان الاهتمام الرئيسى فى هذه المحاضرة ممثلا فى تكوين فكرة ونشاط كبيرين غلابين ، متخللين فى كل المؤسسات الهامة فى الحياة المدنية الحديثة وفى محاولة فحص داخليتهما ، وتشعباتهما ، وزوايا البصر والعمل المساعدة لهما .

إن تاريخ المجتمع الصناعى الحديث سيكون سجلا لحصيلة الحياة الإدارية والعملية فى أثرها فى كل نفس بشرية ، فى الجد أو اللهو على حد سواء . ومن ناحية أو أخرى ، فإننا جميعاً ندير أو نوجه شيئا ما ، أو ندار نحو الأفضل أو غيره . وإن اعتبار أدوارنا الفردية الاجتماعية والاقتصادية كأشخاص موجهين يصبح ، بطبيعة الحال ، مضمون دراسة الحركة العمالية فى وجوهها المنظمة وغير المنظمة . وهذا فى غير نطاق تأملنا هنا .

وكوسيلة للعمل والرقابة ، والمسئولية والمساءلة ، تبشر الإدارة بتشكيل صحة المنظمة بطرق مساعدة على الصحة الشخصية بدرجة متزايدة . ويمكننا إذا ما نظرنا إلى المستقبل ، أن نساعد فى ملاءمة العلاقات المنظمة لأنماط العلاقات الشخصية التى تحقق الذات وليست متطابقة فى معنى يقلل من قيمة الذات . وستسهم الإدارة فى خلق شخصيات أكثر سعادة فى مجتمع أكثر

نظاما ، وأمنا ، وحرية ، كما فهم تدريجيا بمعرفة دقيقة لكل المفاهيم المقارنة التى قدمتها هذه المحاضرات . فإن جيل الإداريين القادم سيساعد فى الحفاظ على المنظمات مفتوحة الطرف إلى أعلى ، وبهـذا تساعد الغايات الديمقراطية للابتكار وتحقيق الذات .

الإدارة كأداء شخصى

لا تنبت الإدارة كفكرة من داخل نطاق المفهوم العام إلا إذا احتضن الفرد جانباً من جوانب هذه الفكرة فى شخصه وفى أدائه .

فنحن نعالج فكرة معينة نجاحها الأدائى هو نتيجة تفاعل الشخصية والخلق مع بعض العوامل الأساسية للنشاط الإدارى فى إطار معين . وبينما تعتمد الاختلافات الممكنة للمواهب والوسائل الفنية على نوع المنظمة التى يعمل الشخص على إدارتها ، فإن معرفتنا هنا تجريبية عملية لدرجة كبيرة ؛ ويتجه اهتمامى المباشر نحو فحص ما يبطن المتاعب الإدارية التى يمكن أن تكشف بعض المسائل المشتركة فى الكفايات التى تتطلبها وظائف متعددة بشكل مدهش . وإذا نظرنا نظرة عريضة المجال دون تدقيق كبير لوجدنا العوامل الإنسانية والعلاقات تكون هذه المسائل المشتركة ، أكثر مما تفعله المكونات الموضوعية أو المتطلبات الفنية للوظيفة الإدارية . ومن الواضح أن رئيس مدرسة دينية يستخدم مواهب معينة لها فى نفس الوقت صفة التشابه والاختلاف مع تلك الوسائل التى يستخدمها رئيس جمعية لسباق الخيل أو رئيس جمعية المحامين .

كل هذا بسبيل تقديم اعتبار تقديرى للميزات الخاصة بالشخصية التى

يرى الإداريون وجوبها فى مواقف مختلفة . فتأكيد « الهادفية » مثلا لا يقول شيئاً فى نفس الوقت عن ماهى الأغراض التى تستهدف ، وتحت أية ظروف ستقوم هنا الاختلافات .

وستتبع الاعتبارات الخاصة بالمزايا الشخصية المرغوب فيها ، ببعض ملاحظات عن فلسفة الإدارة التى قدرها الآخرون، وعلى وجه الإشادة بالفضل أوليفر شيلدن فى انجلترا ، وفايول فى فرنسا ، ومنذ عهد أقرب من ذلك الأستاذ مارشال ديموك من جامعة نيويورك . وستكون هذه الملاحظات أقل من ملحوظاتنا على النظرة الفلسفية للادارى فى كليته كرجل ليس معنيا فقط بمصالحه المهنية .

وسأختتم ببعض الملاحظات عن التدريب فى ضوء افتراض أن العمل الإدارى يمكن أن تكون له بعض الجوانب المهنية فى صميم لبه . وهذه الجوانب يمكن أن تقدم تحديدات متزايدة لمضمون التعليم .

الصحة النفسية

قبل أن نعرض أنفسنا لمسألة ميزات الإداريين المرغوب فيها ، والمهمة الإدارية مهمة تعتبر فى أحسن الأحوال غير مرضية ، إذ أنها ليست ذات معايير ثابتة ، سأوضح ، أكثر مما سبق ، طبيعة الذاتية الفردية فى نطاق

تعريفى جديد . فدراسة الذاتية الفردية عموما يجب أن تكون مقدمة مثالية لفحص الذاتية الإدارية .

فإذا سألنا أنفسنا أولا عن العوامل المكونة للشخص الطبيعى الصحيح النامى ، المحقق لذاتيته ، الذى يتمتع بنظام متدرج للقيم يستخدمها لمعايير يعيش بها ، منطلق فى حبه ، ومركز على خلائقه الشخصية ، فإننا نكون فاعلين ما رفض علماء النفس أن يفعلوه فى أجيال سابقة ، أو حتى يتجه اهتمامهم نحو فعله ، أو أطلقوا أسماء متنوعات عرفت بالغرائز أو النوازع اختلف عددها من ستة إلى ستة وثلاثين ، وكانت محددة بدرجة متناهية فى الصغر أو بدرجة متناهية فى العمومية بحيث لم تساعد على التوضيح عند الحاجة إلى هذا التوضيح فى أغراض التفسير .

ولحسن الحظ ، لدينا جيل جديد من الباحثين فى الطبيعة البشرية وفى علم مستطاع للانسان ، ودراسات هؤلاء الباحثين تلقى الضوء على الرجل الطبيعى ، الرجل الصحيح ، الرجل الكلى الذى يشاهد متبصراً ومتصرفا فى نطاق مجتمع منظم تنظما كبيراً ومكيف تكيفا تحكمياً ، مع غيره من الناس [1] .

---

(١) نشير هنا إلى كثير من العلماء مثل البورت ، دى فروست ، فروم ، جولدشتين ، هورنى ، ماسلو ، مونتاجو ، مورفى ، روجرز ، سينوت ، موسوروكين . انظر الملحوظة (٥) فى المحاضرة الأولى .

وبين الأكثر إبانة من هؤلاء الأستاذ أبراهام ماسلو صاحب كتاب الدوافع والشخصية[1] ، حيث أوضح فى الكتاب القائمة التى ستأتى بعد والخاصة بالميزات الشخصية التى يجد فيها سمات الشخص الصحيح الطبيعى . وإنى لا أدافع عن هذه القائمة أو أوضحها ، مؤمنا بأن كل قارىء سيقدم لما فى القائمة خبرة كافية من الفهم العام والإتقان المبنى على التجريب . وأود أن أشير فقط إلى أن مسمياته للميزات الإنسانية العادية مرنة فى منح الاتجاهات والأنماط العريضـــة للسلوك ، وليست ردود فعل معينة أو استجابات .

ويعتقد أن الميزات الصحيحة التى يجب أن تلاحظ هى : قبول الذات والآخرين ، استقلال الدوافع ، قطبية الاتصال والانفصال فى مجال التعاطف ، وجود أو التيقن مما سمى بـ « الشعور المحيطى » أو الخبرة الصوفية ، الشعور بالأخوة الاجتماعية أو العلاقات الحسنة بين الأشخاص ، الخالقية ، الخصائص الديمقراطية ، روح فلسفية مرحة ، ومقاومة للخضوع الكامل المغالى فيه للبيئة الثقافية التى تحيط بالفرد .

هذه مجموعة باهرة من الميزات السعيدة . إلى أية درجة يؤمن بأنها مخلوقة مع الفرد ؟ وإلى أية درجة تكون مكتسبة ويمكن تعلمها ؟ هذه أسئلة غير واضح الإجابة عنها فى هذه المرحلة . ولكن وصف الشخصية

---

(١) ابراهام ماسلو : الدوافع والشخصيـــة (نيويورك : هاربر وإخوته سنة ١٩٥٤) .

المقترح هنا يقدم بشكل تأكيد تحديداً لخصائص محبوبة متجانسة ، حركية ومتكاملة . وهنا على الأقل تحديدات يبحث عنها ، ويجاهد فى سبيل أن ترى وقد نمت ، ويربط بينها فى اختبارات البحث أو المقابلة الفنية وبين احتياجات الفهم الإدارى وبين اختيار العاملين الجدد . فإذا بدت قسمات الشخصية هذه خيالية ، فإنا نستطيع على الأقل أن نتصور أشخاصا لديهم غالبية هذه الصفات يتشوقون إلى أن يجاهدوا فى سبيل سعادة أعظم ، وهم قادرون على هذه المجاهدة .

ولتسمحوا لى أن أستمر فى افتراض سبق لى فى محاضرة أخرى ، وهو أن أفضل إدارى يملك غالباً الخصائص التى يملكها أفضل قائد ديمقراطى . ولهذا أتساءل عن الاتفاق الجارى على الميزات المرغوب أن يتصف بها القائد التى يمكن أن تكون ذات فائدة فى المجال الحاضر . . فى كتاب « فهم جديد للقيادة ». يبدو أن سمات القائد هى :

فرد واثق بنفسه ، متكامل بشكل جيد ، متزن عاطفيا ، شخص له الرغبة فى القيادة ، والعزم والقدرة والكفاية فى مواقف معينة ، يتمثل بعرف وقيم وأهداف الجماعة التى يقودها ، شخص حساس ومتجاوب وقادر على مساعدة الأعضاء بطريقة معينة ، ذكى بالنسبة لغيره من الأعضاء ، ودؤوب فى أدائه لوظيفته القيادية . .[1]

---

(١) روس وهندرى : منهج جديد للقيادة (نيويورك : Association Press ، ١٩٥٧) ، ص ٥٩ — ٦٠ .

ويمضى المؤلفان ليقولا بأن هناك دليلا أكثر من هذا على الحاجة إلى مستوى أعلى من المتوسط فى اجتماعات القائد وفى المبادأة ، والتنبيه للمواقف وبصيرته فيها ، والثقة بالنفس، والمثابرة ، والمعرفة ، والتعاون ، والشعبية ، والتوافق والسهولة الكلامية.

وقائمة أخرى تقترح الوظائف التى تكمل ما سبق ، هى :

١ — يبادىء القائد بالعمل (وإن كانت اقتراحات العمل تنشأ فى مكان آخر) .

٢ — يمثل القائد العرف السائد فى الجماعة .

٣ — يعرف القائد المشكلات والأهداف .

٤ — يوفق القائد بين المصالح المتضاربة ، فى داخل المنظمة وبين المنظمة وغيرها من الجماعات .

٥ — يضرب القائد المثل .

وإذا مابدا الآن أن هناك وضعا مثالياً بدرجة كبيرة قد ظهر إلى الوجود ، فإنى لن أنكر ذلك .

ولكن يتبقى بعض الحقائق المفيدة التى تخرج إلى الوجود أيضا ، فإننا نجاهد لنجد :

١ — طاقة ذهنية فائقة .

٢ — قدرة على الأداء (جعل الأشياء المفيدة تتحقق) .

٣ — رغبة فى تحمل المسئولية .

٤ — قدرة على المشاركة كمستشار ، وكحكيم ، وكهاد .

٥ — شعوراً قوياً بأمن الفرد فى مركزه الاجتماعى فى دوامة العلاقات والأحداث المنظمة .

وتؤكد دراساتى الخاصة لميزات الموظفين الإداريين الحاجة إلى :

١ — حيوية ودفع عصبيين وبدنيين فائقين .

٢ — قدرة على التفكير المنطقى ، المعقول ، مع مهارة حل المشكلات التى تكتشف المعميات بسرعة فوق المتوسط .

٣ — رغبة فى تحمل أعباء مسئولية القرارات والأعمال التنفيذية .

٤ — قدرة على مسايرة الناس بطريقة تصادقية مخلصة ، محببة ، حازمة مع ذلك .

٥ — قدرة على الاتصال شفاهة وكتابة بطرق فعالة .

إذن نحن نتكلم عن طاقة ذهنية مخلوقة مع الفرد وليست متعلمة ، إلى درجة كبيرة ، كما نتكلم عن هادفية ذات مستوى عال ، وعن تحمس

للأهداف وعن الوسائل اللازم اتباعها للوصول إلى الأهداف ، وهذا تحمس تنتقل عدواه إلى الآخرين ، وعن بريق كلى للدافع الشخصى الذى يربط الآخرين برباط الولاء للجماعة ، وعن مجاهدة دائمة الثابرة ، وعن إشباع الرغبات الشخصية وعن الرضاء المحقق عن طريق مساهمة الفرد الخلاقة فى منظمته فى نفس الوقت .

فإذا اتسع أفقنا مع استمرار نظرتنا على مسألة التدريب ، نجد أننا نريد شخصا عاما (فى مقابل الشخص المتخصص) أو معمما بدرجة جيدة ، قادراً على أن يتعرض لحقائق شديدة الاختلاف ويراها فى دلالة توجيهية مليئة بالمعانى . فالقدرة على النظرة الشاملة ، وإتيان عمل كاشف بوساطتها ، إنما هى بلا شك موهبة ذات أهمية بالغة . وتلك فى اعتقادى موهبة ترتبط بذكاء عال ، وبمعرفة واسعة ، وبحساسية البصيرة الإنسانية ، وبشجاعة لمواجهة المواقف الصعبة إذا ما نفذت قرارات المرء دون يقين حتمى دائما لما تنتجه من آثار . ولإعداد مثل هذا الشخص العام يفضل تعليم واسع فى المعارف الإنسانية ، فإن الحاجة ماسة إلى شخص كامل، محب للتطلع عارف جيدا بما حوله ، وغنى بثقافته .

وإنه ليسعدنا الإشارة إلى اتفاق الأستاذ ديعوك مع هذا الوصف، الذى قال لإدارى المستشفيات : « إن الإدارى إنسان قبل أى شىء آخر ، وخصائصه وأخلاقه هى المعول عليها أكثر من علمه بالوسائل الفنية للادارة،

وإن نجاح مثل هذا العمل يستلزم فى الرجل أو المرأة قدراً كبيراً من الخلق ، والاتزان والنضج العقلى والعاطفى .

ويمضى الأستاذ دعـوك فى طريق يقودنى إلى موضوعى الثانى ، فيضيف : « ولـكى تـكون إداريا فى أعلى المستوى القيادى فى المنظمة ، تحتاج إلى نزعة فلسفية تفـكيرية متعودة على التعميم ، وإرادة راغبة فى التمتع بالأفـكار الجديدة ، وقدر من حب المغامرة »[1] .

نحـو فلسفة شخصية

إذا غصت أبعد من ذلك تحت السطح ، فإنى أود أن أثير مسائل تتعلق بأنواع الأغراض التى يؤمن بها الإدارى ، والأغراض التى تبطن الأغراض ، والإخلاص فى تعاطفه مع الناس كأفراد يجب أن يحترموا لـكرامتهم الشخصية ، وإحساسه بأن الناس يجب أن يعاملوا كغايات فى ذاتها تملك غاياتها الشخصية ، وليس مجرد وسائل لغايات الآخرين بما فيهم الإداريون .

إن قدسية الشخص وقدسية حقه المساوى لحق الشخص الآخر فى المجتمع الديمقراطى تتمثل فى أن تحترم أغراضه وآماله الخاصة كجزء

---

(١) انظر مارشال دعوك ، « ماهو معنى أن تـكون إداريا » مجلة إدارة المستشفيات ، شتاء ١٩٥٧ ، ص ٢٠ ، ٢١ .

من النظرة الكلية للحياة التى تجب المحافظة عليها . وإن الرغبة والحاجة إلى معيار لحرية الشخص لأمران مفهومان ضمنيا ، فهذان يتعلقان بعوامل بالغة الأهمية مثل حرية اختيار مهنة معينة ووظيفة تتحقق فيها ذاتية الفرد ، وحريته فى أن ينمى تعليمه كى تترعرع حياته ويتمتع بها تمتعاً كاملا ، وحريته فى الاتصال والتعامل الجذاب مع الآخرين ، فى المتجر وفى الجوار ، وفى كل نشاط جماعى يختاره . وكما لاحظ أحد علماء النفس (وودورث) « إن اختلاف البشر حقيقة لا شك فيها ، ومن ثم فإن قيام نظام اجتماعى جيد يتحقق بالحرية الفردية » .

والفردية ليست التفرد ، ليست اهتمام الشخص المركز حول ذاته بغير قصد سوى التعبير الأنانى عن هذه الذات ، ليست فرض طريقة الشخص بشكل تعسفى غير مسئول . فبدلا من ذلك ، نحتاج إلى فردية فى التعبير عن الكفايات والقدرات التى يملكها كل شخص والمرغوب فيها لعدم وجود مثيلاتها . فنحن نريد إداريين يستطيعون ، فى تكامل، مكافحة مطالب بعض اهتمامات الجماعة التى ربما كانت تسعى إلى السيطرة الكاملة. ويتطلب هذا إيجاد التوازن بين مطالب الجماعات والجماهير التى تكون مجموع المتعاملين مع المنظمة . ونحن نريد منفذين إداريين لا يصيبهم الفساد عن طريق إغراءات المغرين أو قادة الاتحادات غير الأمناء ، أو المستهلكين الذين يرضون أنفسهم بإنتاج من الدرجة الثانية . ونريد ، مرة أخرى ، قادة إداريين يجدون حياتهم الوظيفية مليئة بالفرص الخلاقة

التى تخدم دوافع الآخرين الخلاقة ، ويمارسون فلسفة ديمقراطية للمشاركة النشيطة على مستويات عديدة للأهداف والمبادىء ، والمناهج والإنجازات ، والكفاية .

ويعكس كل هذا ، ويفترض نوعا معينا من التوجيه ، ليس فى المجال الفنى ، بل فى حب الاستطلاع الذهنى المعقول،وفى الميول البشرية المنظمة . فالفيلسوف المحترف ينغمس غالباً بشدة فى الاهتمام بالمشكلات الفنية التى يعتبرها بالغة الأهمية (مع أن أنماطها تختلف كل عدة سنوات) ، لدرجة أنه يميل إلى تجاهل مشكلات الحياة الضرورية ، بقدر ما يسمح به حبه الدائب للاستطلاع أو تسمح به ارتباطاته التحمسية .

وموقفى الفلسفى الخاص يؤثر حتما فى انعكاساتى الإدارية التى تشمل كلا من المبادىء وإنجاز ومتطلبات شخصية الإداريين . والصفة المكيفة الأولى فى هذا النطاق يجب أن تكون الديمقراطية . فهى تستمد من نظرة نفسية إلى الإنسان على أنه محتاج إلى ظروف متساوية ، وإلى حرية فى فرص النمو ، أو اختيار عدم النمو ، بقدر ما تمليه على الفرد رغباته ، ومستويات قيمه،وموجهاته. فالشخص الحر ، والشخص الناضج ، والشخص الباحث ، والشخص الخلاق قد تلقى العون ليصبح هذا شأنه تحت نظام اجتماعى ديمقراطى بدرجة تفوق كل شكل اجتماعى منظم اخترع حتى الآن . فبقاء الوضع الاجتماعى الذى يتحقق فيه استقلال الفرد

وحريته فى مهنته وفى اختياره لما يشبع حياته ليس إلا إمكانية ديمقراطية والوضع الاجتماعى المشار إليه هنا إنما هو مدلول عريض ، ويجب أن ينظر إليه بوضوح على أنه يشمل حمايات معينة للحرية ، بينما يمكن للادارى أن يتبين حق العامل فى أن ينظم وأن يساوم تنظيما ومساومة جماعيين لكى يجعل مكانه أكثر حرية فى العمل ، وأكثر تساويا ، وبناء على صلة تعاقدية .

وليس من داع للقول بأنه ستكون هناك ضغوط على الأفراد للتوحيد والتطابق فى اتجاه مغاير للمساواة وللحرية . وليس هنا مجال الحديث فى طبيعة البشر من حيث إنها متصلة بالخير الأول والخطيئة الأولى . فإذا ما اتخذنا النظرة التطورية للانسان ، فإن عوامل المعارضة ، والانحراف ، والعصيان والعناد ، والجهل ، والإدارة الأنانية ، والقسوة ، والكره ، يجب بطبيعة الحال أن نعترف بها فى الوقت الحاضر . ولكننا فى نفس الوقت قد تركنا حقا لنتدبر ، ولنستأنف ، ولنعلم ، ولنكيف ، ولنلهم الناس أن الحياة الخيرة هى الاختيار المفضل ، وأن نعتمد على الرغبة الناجعة التى أعطيت نصف فرصة لتحقق الجوانب الإيجابية من طبائعنا .

وإن تشكيل النظام الاجتماعى ليساعد فى تثبيت بناء القوى والقدرات التأكيدية فى الإنسان هو أحد تحدياتنا التى نعترف بها ببطء جيلا بعد جيل ، والتى قبلت فى النهاية على أنها أمر مستمر مقبول فقط من مجتمع ديمقراطى يسعد بعمومية الأشخاص وبتحسين رفاهيتهم .

فهذا أمر يجب على الإداريين أن يحملوا ثقله على أكتافهم بصراحة فى قياسهم لبصيرتهم .

وكلمة الرفاهية تجذب الاهتمام إلى مسألة طبيعة الخير الذى نسأل جهادنا الديمقراطى الشخصى أن يكون موجهاً نحوه . « لا تكون حياة الإنسان من وفرة الخير الذى يملكه » . « اطلب أولا مملكة الله وحقائقه وبعدها تضاف إليك كل هذه الأشياء » . هذه أوامر تاريخية مألوفة يتفق عليها الناس الفضلاء عادة من حيث المبدأ ، وإن كان الكثيرون يتجاهلونها بغالبية كبيرة . وتنبه هذه الأوامر على الأقل إلى حقيقة هامة هى أن ماهو ثمين وما يعمل من أجله الإنسان ليس ابتداء السلع الطبيعية ، والممتلكات المادية التى « يعلم الله أنك تحتاج إليها قبل أن تسأل » ، إنما هى الممتلكات الروحية غير المرئية : الحب ، وطلب الحقيقة ، والأمانة ، والشرف والتمتع الجمالى ، والمطالبة بالرحمة فوق العدل ، والبحث عن السلام والتعاطف فى إخاء إنسانى عالمى .

وإذا ما كان السؤال هوأنى لأأريد الإدارى طموحا للتقدم المادى ، فإن إجابتى ستكون متضاربة . فسوف تكون : « نعم ، طبعاً » كما ستكون : « لا ، بالتأكيد » . لا شك أن مستويات معينة من الحياة المناسبة ماديا ضرورية للعمل الاقتصادى الفعال ، فإذا تجاوزت ذلك كانت هذه الماديات ثقلا على الروح وبهجة لجامع الضرائب . فجزاء العمل شخصى .

وروحى ، كما أنه ، من ناحية أخرى ، تجب المحافظة على مستوى التعويض المالى لبعض الأنواع الخاصة من الوظائف بإصرار .

وتعليق فانس باكارد يوافق هذا كله : « يجب أن ننظر إلى الرفاهية غير المادية لشعبنا . ربما يمكن تشجيع الشباب الأمريكى فى مدارسنا وكلياتنا على اكتساب نظرة أفضل شمولا إلى الممتلكات بالنسبة لغيرها من مباهج الحياة . وربما يمكن تشجيعهم عن طريق التعليم لينموا فلسفات متكاملة معقولة ، لاتبدأ وتنتهى بإشباع رغباتهم »[١] .

وتستمر إثارة السؤال خلال حياة البالغ: ما الذى مضت إليه تسعى ؟ والإجابة عنه ربما تبدو سهلة ودنيوية. ولكنهاصعبة مع أنها مجزية للروح البشرية ، والجهود المبذولة للوصول إلى إجابات ماضية لم تستبعد فيما بعد نهاية التعليم الرسمى للفرد .

ويوجد ميدان آخر للاهتمام الفكرى لا نستطيع هنا أن نتعمق فيه كثيراً ، وإن كان متكاملا مع نظرة الشخص الفلسفية ، هو ميدان العلاقة بين التزام الشخص نحو غاية معتقداته بالنسبة لوجود الله ، حاكم الكون ، أو أية طريقة أخرى للمساءلة عما يمكن أن يلتزم به الفرد فوق نزعاته الخاصة ومحاسبته الذاتية .

---

(١) مجلة نيويورك تايمز ، ١١ مايو ١٩٥٨ ص ٢٠ .

وهناك اختلافات شريفة فى وجهة النظر بشأن كمية العزم الخلق التى تثبتها معتقدات الشخص الإيمانية . ويبدو أن الكثيرين يجدون هناك حاجة إلى بعض التثبيت فى التزاماتنا الخلقية ؛ بعض الإحساس العميق بأننا نعمل مع قوى فوق أشخاصنا ؛ قوى وضعتنا هنا ووضعت فى حياتنا معانيها . ويبدو أن التأكيدالقوى المفكر لكفايةذاتية الإنسان كاف ليمكن البعض من « الصمود وتحقيق كل ما يمكن للصمود » . ومن ناحية أخرى ؛ فإن النظرة المؤمنة ستحمل معها عادة إحساساً مساعداً أكثر من المعقولية البشرية عن الموقف البشرى ، الذى يجد الكثيرون ، ومنهم أنا ، أنهم بحاجة إليه . وبالتأكيد سيجد الكثيرون أن الأمر مشجع لو استطاعوا أن يؤكدوا تعبيراً لفظياً سهلا عن إيمانهم بممارسة الاستجابات الروحية الفردية ، حتى يمضى قبولهم إلى ماوراء القبول التقليدى ، إلى علاقة حية فى امتداد أعماقهم ، كما يمضى وراء إحساس بالله إلى إحساس برفاقه من البشر .

وذلك الشخص الذى قال : « لاأود أن أسأل لأعرف ما هو الله ، إنما أسأل أن يكون تعالى هناك » (ويليم جيمس) ، قد اقترح نوعا من الاعتماد المستقل الذى يسعد الكثيرون بأن يكونوا قادرين على تأكيده. ويشك المرء فى أن الناس يستمدون بالضرورة القوة ، والمثابرة،والتعاطف المحب الواجب عليهم ، من اعتقادهم الراسخ فى الله . ولكن « الشجاعة ليحيا المرء » كما عبر عنها بول تيليش ، عليها فى الحقيقة أن تتفهم أيضا

شجاعة أن يكون الشخص مخطئا ، تماما كما يقف وحيداً إلى جانب الحق ، ولأن يكون مختلفا عن الآخرين ، ولأن يكون ذا حساسية إنسانية ، هذا هو نوع الشجاعة الذى لا يقدر بثمن بالنسبة للاداريين .

مثل هذه الشجاعة تواجه تحت التعاليم الدينية المختلفة؛ففى خلال الأعوام السابقة حاضرت وعملت مستشارا لما يسمى بلجنة النظام الاجتماعى للأصدقاء الأمريكيين ، وقدت برنامج محاضرات على نفس المنوال لمجموعة من الرجال من جمعية الثقافة الخلقية بنيويورك . وكما هو معروف جيدا ، فإن آراء هاتين المنظمتين العقائدية على اختلاف ما ، إلا أنه لا يمكن أن يكون هناك شك فى تحمس كليهما الأخلاق .

ولا شك أن القليلين سيختلفون فى التأكيد على أن الشخص الذى يؤمن فقط بمواجهة نغم الحياة غير المؤكد بقبول ، أو تحد متجهم ، وغير مبال ، ومستسلم ، ذلك الشخص الذى يجد الفرد عديم الأهمية تقريبا ، ذا قيمة سريعة الزوال ، ويصر بجرأة على أن « الله قد مات » بكل ما يمكن من معان ، لا شك أن مثل هذا الشخص لا يحتمل أن يكون إداريا ذا اتجاهات تعاطفية ايجابية ، وكريما ، ومؤكدا للحياة فى تطلعاته .. فإن كرم الأخلاق يحتاج فى التطبيق العملى إلى مناخ دافىء من الإيمان كى يزدهر .

وفلسفتى مطلقة نسبيا ، وليست نسبية مطلقا . ومعنى هذا ، أنى أجد

القيم الإنسانية ، والمستويات الخلقية ، والمناهج الأخلاقية أقل نسبية بدرجة كبيرة مما أكده بعض علماء الأجناس . والنتيجة الأكثر نضجا التى تساندها المدرسة الحديثة لعلماء الأجناس ، هى أن هناك درجة كبيرة من الاتفاق بين البشر عما يمكن أن يقبل ويتحمل كسلوك « خير » . والتفاريق الواضحة تبدو نتيجة لبعض العوامل المسببة التى يمكن تفسيرها ، ولكنه على مر القرون وبين أجناس البشر كان لأحكام القيم التى فرضتها الجماعات البشرية أساس متجانس وتماثل حريص .

وتدخل العلوم فى بحثنا عن المستويات والتوجيهات الخلقية. فهى تعين ، وتتحكم فى ، وتطيع القوانين الطبيعية للأشياء ، وللكائنات ، وللمنظمات ، وترشد إلى التحكم فى المعيشة نحو الخير ، والتوافق ، والوفرة كما سنعرف فيما بعد . وإن واجب اكتشاف كيفية عمل القوانين الطبيعية فى كل المجالات التى نواجهها ، هو أحد الواجبات التى يشكلها وينسقها التعليم ، فهو إذن واجب مركز فى لب الهدف التعليمى . والحذف هنا غالبا ما يكون فى إغفال توضيح أن هذه القوانين مكتوبة فى طبيعة الأشياء . فإذا ما اختار المرء أن يؤمن بهذا الشكل ، فإن ما هو دنيوى يتحول بواسطة القانون إلى خلاصة للحياة لا يمكن أن يطلق عليها من غير دقة أنها إلهى أو مقدس من حيث قيمتها .

وتقسيم شئون الناس بين دنيوى ودينى أو روحى ليس أمراً من أمور

النوع ، إنما هو من أمور الاتجاه النفسى . لأن الشخص العازم على أن يرى القاعدة الحقيقية أو المحتملة لقانون إلهى طبيعى ، المحركة لعمليات الوجود والصيرورة ، تصبح أمامه الحياة مشبعة بالكرامة ، وبالاحترام، وبالمعانى ، وبالقيمة . ويصبح عمل العالم وعمل الإداريين المتعاونين فى تسيير دفة أمور العالم الإنسانى ، مهمة من نوع مطهر قدسى ، أو يمكن أن يكونه إذا ما توافر الاتجاه النفسى الصحيح وتوافرت النظرة الصحيحة إلى المستقبل . فهو مشبع بدلالة تفوق الآلية أو العفوية . ويجب أن ينفذ بكل احترام كما تنفذ الصلوات له التوجيه الذى أوضحه هنا . فإنى أقيم مبدأ إشباع كل عمليات الحياة بالاهتمام الكامل بالتزاماتها ، وبترددادها ، وبذاتيها الداخلية ، التى يتجه إليها الفرد بالمعانى التى يمكنه أن يجدها فيها ببحثه الدائب .

وإن فلسفتى ، لامسا أمرا أخيرا ، تقول إن الاهتمام باكتشاف الذات وتحقيق الذات ، أو تعبئة الذات يصبح التزاماً أساسيا . ويلقى هذا عبئا ثقيلا على مفهوم النفس راسخ الأساس . وقد شرحت ذلك سابقا فى سبيل شرح خصائصها الإيجابية الهامة للشخص السليم . وأود فقط أن أوضح أن كل هذه ما هى إلا آراء مضادة للأنانية أو المركزة حول الذات بشكل انطوائى . فالنفس التى تعرف نفسها الساعية إلى إلقاء ضوء تفوقها الفردى بواسطة خالقيتها المتتجة على العالم إنما هى محققة لذاتها ومساهمة فى بناء المجتمع فى نفس الوقت . والفرد المقدم لمساهمته الفذة فى واحد أو أكثر

من قنوات الإبداع إنما ينفع بالضرورة أقرانه بدرجة كبيرة أو صغيرة وفى حالة قلب الأوضاع الطبيعية أو النزول إلى ما دون الطبيعى وجدها إذا ما أصبح هـذا الإبداع مدمرا (كما يمكنه أن يحدث) فإن تطابق الذات مع الخير الاجتماعى لا يصبح حقيقة، وهذا التقهقر إلى البدائية يجب أن تتفتح عليه العيون .

كن خلاقا إلى أعلى مستويات قوتك ، وإلى أعمق أحاسيسك وأفكارك — هـذه وصية أخلاقية يبدو أنها تعبر عن أرقى أوامرنا .

وإنى أختتم هـذا العرض المجزأ [١] لجوانب النظرة الشخصية للحياة بإضافة إشارة أخرى إلى مشكلة الأخلاقية كما يواجهها الإدارى . فإنى معنى بأن أرى الاهتمام المتزايد بهـذا الأمر من جانب الباحث المدقق شستر برنارد الذى يوافق على أنه إلى درجة كبيرة تشمل القرارات الإدارية مسائل أخلاقية [٢] . ويتساوى مـع هـذا فى الدلالة ما نشر فى مجلة هارفارد لإدارة الأعمال لمجموعة من المقالات تتعلق بموضوعات من نفس

(١) أوجه القارىء المهتم إلى بعض كتاباتى الأخرى ، انظر مثلا كتاب ستيوزات كول « هذا هو إيمانى» (نيويورك :هاربر واخوته ١٩٥٦) ص٢٣٢ وكتاب أوردواى تيد« بناء الشخصية والتعليم العالى» (نيويورك: ما كميلان ١٩٥٣) وكتاب ايستر لويد جونس ومرجريت سميث «عمل الدارس الشخصى كتدريس أعمق» (نيويورك : هاربر واخوته ١٩٥٤) الفصل السابع عشر .

(٢) شستر برنارد« الاشترطات الأولية للأخلاق اللازمة لمزاولة العمل» (بركلى جامعة كاليفورنيا، لجنة محاضرات بربارا وينستوك ، ١٩٥٨)

النوع ، والتى نشرت حاليا فى كتاب[١] ففيها كرر رجال الأعمال الكبار أن اهتمامات الإنسان الأخلاقية يجب أن ترى « بمضمونات خاصة من يوم الإثنين إلى يوم الجمعة » وباعتراف بما هو خلاق مثلما هو أخلاقى .

الإدارة عمل أخلاقى والإدارى وسيط أخلاقى . وكلمة أخلاقى إنما توضح تلك القوى التى تؤثر فى الحياة وفى الشخصية وفى أمانة الآخرين بطرق هامة . فنحن جميعا أشخاص مستقلون بدرجة ما ، نستحق الاحترام والكرامة الممنوحة للأفراد فى مثل مجتمعنا . فإذا ما فعلنا شيئا يعتدى على هذا الاستقلال الشخصى أو ينكره ، فإننا نعتدى على هذا الشخص ذاته فنكون مقترفين عملا غير أخلاقى ، لأن سلوكنا يصدر متتابعا بشكل ضار لهذا الشخص أو مدمر له ، فنكون بذلك خاطئين وخطيئتنا موجهة ضد الشخص الآخر .

وبدلا من أن نضمن تعريفنا للأخلاق معنى جنسيا فقط كما يستخدم الكثيرون ذلك المفهوم على وجه صادق فإنى أود القول بأنى ، مثلا ، إذا كنت الأداة التى تجعلك تعمل فى مهمة تستحوذ على جانب تافه من مواهبك واهتماماتك لا تعدوه ، فإنى أكون خاطئا من الناحية الأخلاقية فى حق تكامل شخصيتك فى العمل . وإذا دفعت لك أجراً أقل من الأجر السارى

---

(١) انظر كتاب إدوارد برسك « الأعمال والدين : بعد عميق جديد للإدارة » (نيويورك : هاربر واخوته ١٩٥٩) .

فى المجتمع لمثل عملك ؛ فإنى أكون غاشاً لك ؛ كما أكون منحرفا أخلاقيا وإذ قررت نقل مصنعى إلى الجنوب أو إلى الغرب لأحصل على عمال أقل أجرا ؛ وأترك كل العاملين معى حاليا فى مكانهم دون عمل ودون دفع تعويضات عن فصلهم هـذا ؛ فإنى أكون عديم المسئولية الأخلاقية وآثما .

ومناسبات الإهمال الأخلاقى كثيرة . ومـع هـذا فالفرصة قائمة لحياة إدارية مليئة بالشجاعة والتعبير الخلاق ؛ والقوة الكامنة فى التأثير المنتج فى نواح أكثر من النواحى المادية ، فتكون هذه الحياة قائدة فعلا لثروة تفوق التخيل من التعبير الإنسانى الفياض .

وإنى أتفق مـع مستر بارنارد عندما يقول :

« يجب أن تسنح لأى فرد يبحث هـذا الموضوع أننا فى حالة جهل كبير . فببساطة ليس عدد وطبيعة المشكلات الأخلاقية التى تواجه أولئك الذين يؤدون عمل الدنيا معروفا بأية درجة كبيرة . وأعتقد أنه فى هـذا المجال الأخلاقى يمكن أن تتاح للجامعات فى المستقبل فرصة عظيمة للدراسة فإنى أشك فى كفاية ومهارة وموضوعية العاملين فى منظماتنا للتعرض لبحث المشكلات الأخلاقية التى يواجهونها بشكل مناسب[١] » .

وإشارة المستر بارنارد إلى الجامعات فى هـذا الموضوع إنما هى إشارة

---

(١) كتاب بارنارد السابق ذكره ص ٣٩

صائبة ، ولكنها تتركنا نتساءل عمن يكون تعرفه على المشكلات الأخلاقية مقبولا ، وكيف يمكن تحصين الأفراد لكى يؤدوا واجباتهم الأخلاقية كما يرونها . ومع ذلك أود القول بأن كل إدارى عليه التزام بأن يدرس مشكلاته دراسة مناسبة لكى يصبح حساسا لمضمونها الأخلاقى .

فإذا تمسك الإدارى تعاطفيا بوجهة النظر الفلسفية التى حاولت توضيحها هنا ، فإنى أفترض أنه سيكتسب ضميرا قويا يوضح له الأثر الأخلاقى للأحداث المختلفة المتباينة التى تمر بالأفراد ، فإذا نظر إلى علاقات الحياة على أنها مشبعة بقدسية تحقيق القوانين الإلهية وخلق المجتمعات المتآخية فإن المفهوم الأخلاقى يصبح قويا بشكل واضح . وهذا مطابق للحقائق التى يمكننا أن نراها ونحس بها ، والتى يمكننا أن نعكسها أو نتصرف إزاءها .

وربما يبدو كل هذا التحليل تنقيةمبالغا فيها لقارئى كتاب « رجل المنظمة » لكاتبه وليام هوايت ، والذى كان له أثر بالغ فى شرح أحوال الإداريين ساكنى الضواحى . وأود أن أعارض الموضوع الذى يثيره هذا الكتاب على أساس أنه متعارض مع التعبير عن اتجاه الإدارى ودوره اللذين نوضحهماهنا . ولا شك فى صحة بعض الرأى القائل بأن قادة الأعمال الأمريكيين يتعرضون فى بعض الأحيان لضغوط نحو التطابق مع زملائهم فى جماعاتهم وفى المجتمع بطرق تجعلهم يبدون أغبياء . وإنى أتجاوب مع هوايت عندما يكون الموقف كما يشرحه ؛ ولكنى أشك فى أن يكون

انتشار الأمر بالدرجة التى يظنها . كما أن كثيراً من كبار قادة الأعمال يولون حاجاتهم إلى تعديل أى ولاء شامل لجماعاتهم فاقد الروح ، اهتماما ناقداً ، كما توجب الحال عليهم ، على عكس ما يهاجمه وايت بكل حق .

وإن ماتطلبه الشركات من صغار المنفذين الصاعدين إلى فخامة المناصب الإدارية ليس الجمود السلبى فى وجه مسائل السياسة المحيرة عندما تثار هذه المسائل . إنما تريد اتجاهات فاحصة ومجربة ؛ تريد شجاعة لمواجهة من هم أكبر منهم سنا الذين تعودوا الأعمال التقليدية ؛ تريد بصيرة وشغفا بالجديد مما تملكه صغار السن أحيانا دون غيرهم . هذه دعامات إدارية بدونها تصبح الشركة آسنة بشكل سهولة ؛ أو تصبح مهتزة ومحيرة لتعفنها الجاف . وإنى أقول دع الإداريين يفحصوا ما يتطلبونه من قوى ذهنية وعاطفية فى زملائهم الحاليين والمستقبلين ؛ وأن يقدموا مفاهيم جديدة مغايرة لما يقوله هو وايت عن قادة الشركات وزوجاتهم .

ومشكلة نظرة الإدارى إلى الحياة أو فلسفته لها ، دلالة عميقة فى المناخ الكلى لرأى العالم . فنحن فى مجتمع اقتصادى يعتقد الكثيرون أنه مهدد بظاهرة العمالقة ، وبالتركيز المبالغ فيه ، أو بالبيروقراطية عديمة الجدوى ، أو حتى بتقليل حرمان الإنسان من إمكانياته الخلاقة سواء أكان قائدا أم عاملا . هذا نوع من الاتجاه نحو مجتمع اقتصادى يتنافس مع أساس جماعى للعمل يسوده الانفعال ، وفيه يتعرض الإنتاج لضغط عال من الانجذابات

السكلية . وأقترح أن تكون مهمتنا توضيح أن الاقتصاد ذا المطالب الشخصية الأخلاقية والدوافع والانجذابات التى شرحتها هو الاقتصاد الأكثر إنتاجا بحق . ويتحقق هذا فقط إذا ما كان لإداريينا نظرة أخلاقية تحرك شركاتنا فى طرق معينة للعمل . وباختصار إن فلسفة الإدارة يجب أن تتحالف مع فلسفة جديدة للاتحادات العمالية لتجعل النظام الاقتصادى الديمقراطى أفضل الأنظمة الأخلاقية المبدعة. وما زال مفهوم ذلك ومعناه فى السياسة الداخلية للمنظمات ومسائل الإجراءات وفى العلاقات بين العمال والمستهلكين والمجتمع فى مرحلة الطليعة . ومع ذلك فإن دلائل مبشرة بالتغيير الخلاق تبدو فى الأفق .

وربما كان هذا بحق هو المجال الذى ستتم فيه أكبر المساهمات الفعالة لتحقيق الإدارة الخلاقة على مر العشرين عاما التالية . وفى الحقيقة يوجد مستويان يمكن أن يتجه إليهما هذا الهجوم ؛ هناك تكاتف الجماعة الممثلة فى الشركة أو الوحدة الصناعية متطلعة إلى مجهود تعاونى ضرورى أكثر فى المساومة الجماعية . وحيث توجد علامات لا يمكن إغفالها تدل على توقف معين يشل حركة المساومة الجماعية فى هذه الأيام ، وتتمثل فى رفض ضمنى لاكتشاف نهضات خلاقة ، فعلى الإدارة أن تقوم بمهمة الحصول على استجابات أولئك العاملين فى المصانع لهذا الأمر بعيداً عن مجال عدم الاهتمام أو مجال الدفاع إلى مجال الإنتاج الإيجابى الخلاق ، وعليها أن تدعو قادة

العمال للمساهمة فى إيجاد حل لهذه المسألة . وسيستلزم ذلك خطوات عدة تشمل الاتجاهات والمناهج التى يتبعها العمال أكثر من المناشط التقليدية للمساومة الجماعية .

وفى مستوى آخر توجد فكرة إنشاء مجلس صناعى قومى ، أو مجمع للعمل والإدارة ، تنبع الحاجة إليه كجهاز ممثل لرجال الصناعة وقادة العمال على مستوى الأمة يقوم بالتشاور والتداول بصفة دورية . والفوائد الكثيرة التى تحققها تلك المداولات الدورية المشتركة قد أوضحها آرثر جولد برج مستشار الاتحاد الأمريكى للعمل ومجلس المنظمات الصناعية فى خطاب سيدنى هلمان لعام ١٩٥٨ بجامعة ويسكونسن .

هل الإدارة مهنة

تتميز المهنة بالشروط التالية على الأقل فيما يختص بمناحى أعمالها : فأولا تتميز بأن لها مضموناً عملياً إنجازياً مؤسساً فعلا ومقبولا ومعضداً بأسس عامة تقدم له المعدلات والقواعد التنظيمية ، والمعايير التى تتبع فى تطبيق القوانين العامة على مسائل معينة ، ويجب أن تكون القوانين والمناهج معا قابلة للانتشار بشكل واسع . ويتمنى المرء أن تتاح أيضاً معايير قياس النجاح فى هذا المضمار . وواضح أن مثل هذه المعايير ، تختلف فى وجودها فى الكنيسة مثلا عن وجودها فى إدارة صالة تجارية للرقص .

والمطلب الكبير الثانى الواجب هو تأكيد سيادة الصالح العام على ماهو أقل منه من الصوالح وعلى الصالح الخاص ، فمن ناحية جزئية يصبح مضمون الخير الممكن الحصول عليه حرجا فى هذا المقام . فالمهنة تفترض فى أساسها أن تتخذ القرار المناسب لوجهة النظر الأكثر عمومية فى خيرية عواقبه ، عندما تتقابل الآراء والمسائل فى معترك التأثيرات المتنازعة فإذا ما كان السلوك الإدارى سلوكا مهنياً فيجب على النظمة وجماعتها العاملة أن تتبع قاعدة النفع العام وهى تصرف أمورها المحققة لنجاحها ورفاهيتها . وكون هذه غاية ليست سهلة المنال ولا تؤخذ من جانب رؤساء الشركات على أنها ضرورة يجب التمسك بها دائماً إنما هو سبب من الأسباب التى تستدعى أن تؤهل ادعاءات المركز المهنى تأهيلا أمينا مادمنا مهتمين بالأمور المهنية .

ويمكن أن يتولى محام قضية رجل مذنب مبرراً أنه يرى العدالة ضرورية ، ويمكن أن يقبل الطبيب مريضاً حالته ميئوس من شفائها . ولكن الإدارى الذى يقول : « شركتى أولا ، سواء أكانت على حق أم على باطل ، وحقاً أو باطلا فشركتى أولا » إنما يعانى من نفس الغشاوة الأخلاقية التى عرضتها الملحوظة المنسوبة لقائد كبير من قادة جنرال موتورز عندما اشتهر عنه أنه قال : « كل ما هو خير لجنرال موتوز هو خير للشعب الأمريكى » .

وعادة يقوم كيان أو قانون للقواعد الخلقية فى المهنة ليخبر الطرق

والوسائل التى يصل بها المهنيون إلى القرارات فى مجال متسع للأمور القائمة فى المجالين النظرى والإجرائى . ويعتبر اتباع متطلبات هذا القانون اختباراً لصلاحية الفرد للانضمام إلى الجماعة المهنية والبقاء فيها .

فإذا ما كانت هذه هى الشروط التقريبية للمطالب بالمركز المهنى ، فإن لدينا الآن ما يبدو أن يكون حقيقياً فى أعوام قليلة قادمة . فلدينا فى الإدارة حرفة يمكن الاقتراب منها وتقريبها مهنياً ، يرحب فيها بدرجة متزايدة بالعاملين ذوى الاتجاهات المهنية ، ويصبح فيها تدرج بناء المعايير المهنية التى تحكم الممارسة ووجود القوانين التى تحكم السلوك الخلقى ذا أهمية بالغة . ولكنه حتى الآن ليست هناك درجة من التوحيد من المبادىء والممارسة ولا فى المعايير أو القواعد بالنسبة لصحتها الأخلاقية مما يدخل الإداريين الآن فى المستويات المهنية . حقاً لقد سرنا شوطاً بعيداً منذ القواعد غير العامية ، والممارسة الخطرة ، والمحاولة والخطأ ، التى كانت قائمة منذ خمسين عاماً ، ولكن كل هذا ليس كافياً لإدخال الإدارة فى المستويات المهنية . ويجب أن نواجه حقيقة أننا فى هذه المحاضرات قد كشفنا عن مناطق مهمة لم يكسب فيها الأفضل الجولة حتى الآن ضد العادى والروتينى ولا ضد اللا أخلاقى أو المشكوك فيه خلقياً .

وفى تقديرنا أن هذا الميدان وقتى جداً ومتغير جداً فى تطبيقاته ، ومتشكل مع الأحوال طبقاً لتغير وجهات النظر الممكنة ، حتى إننا فى هذه المرحلة

لا يمكننا أن نضغط لنعرف صفة المهنية ونضعها كعنوان للادارة . ومن الأمثلة الدالة على هذه النظرات المختلفة تلك الأعمال التى تتركز حول كونها تسلطية أو ديمقراطية .

ومع ذلك فإن كل هذا يجب ألا يعتبر معوقا للجهود التدريبية الهادفة إلى تقوية التزام الطلاب المهنى والعلمى ، والتى تكتشف المضمون المهنى والتوحيدات المهنية وتتبناها .

التدريب للادارة

من المناسب فى محاضرة ملقاة فى كلية لإدارة الأعمال ، ومن المناسب فى فحص أغراض ومبادىء وممارسة الإدارة ، من المناسب أن أقدم بعض ملاحظات ختامية على التدريب الإدارى .

وإنى معتمداً على سنوات عديدة من التدريس والممارسة فى هذا الميدان أجد التنمية الأولى تتمثل فى أنه من المحتمل أن يكون هناك كثير من الموضوعات القيمة التى تستدعيها الحاجة يفوق ما يمكن أن يعلم . وإنى أقول هذا ليس على سبيل تثبيط الهمة ولكن لتأكيد الحقيقة المعكوسة الموجودة فى هذا الميدان ، أو فى مجال التدريب عليه ، أو فى مجال الخبرة الإدارية ، والتى تدل على احتمال حدوث أفضل المعارف البادئة عادة .وسأمضى بالتأكيد بشكل مثالى إلى أبعد من ذلك وأحاول أن أعطى تدريباً رسمياً بعد انقضاء عام التخرج فى الجامعة ، يكون فى خلاله قد تم الإشراف على عمل الخريج إداريا.ففى التدريب على أعمال المستشفيات يكون هذا العمل فى مستشفى ، وفى مجال التعليم يكون العمل فى وظيفة فى ميدان التعليم ، وفى مجال العمل الحكومى يكون العمل فى وظيفة من وظائف الخدمة المدنية ، وهكذا .

وفى حالة غياب الشعور الخفى بكلية الوظيفة فى وضعها ومكانها التنظيمى المعين ، لا يكاد المتدرب يضع دراسته المبنية على الكتب موضع التطبيق الفعال . والمعالجة التصويرية للمعلومات المدونة فى الكتب (حتى فى كتب الحالات الدراسية) تحتاج إلى توضيح وتصحيح الثابت ، والخصائص المجربة التى تمثل اتصالا فعلياً بالأحداث ، وإثبات الأفكار العريضة التى تقدمها الخبرات العملية . وواضح أن مسئولية المتدرب يجب أن تكون مناسبة لقواه ، ولكن فى قاعة الدرس تكون معالجته للمبادىء العامة أكثر سداداً وفائدة إذا ما انغمس الدارس فى تيار عملية جارية .

والتعلم الذى يمكن التفكير فيه ، والذى يمكن الانعكاس عليه ، ويمكن به تقويم حقائق مشكلات معينة عندما تواجه هذه المشكلات ، إنما هو أكبر نواحى التعلم فاعلية . والاتجاه المضاد يتمثل فى الرضا لمعرفة صماء ، تتكرر فيها الأفكار تكراراً ببغائياً دون إحساس ، مع طلاقة لفظية يمكن أن تؤخذ بسهولة ، مأخذ أنها كفاية إنجازية . وإن منهاج تبادل المرء لقدراته على حل المشكلات بين الأمور المحددة وبين المبادىء ، بين مشكلة واحدة ومشكلات أخرى مشابهة ، بين الخاص والعام ، إنما تحتاج إلى أساس قوى فيما هو عام . وإذا ما كان الاعتماد الكبير على طريقة دراسة الحالات مع مناقشات تقود إلى إجابات « صحيحة » للحالات الفعلية المقدمة ، هو الجواب على هذا الموضوع ، مهما

يبدا ذلك عملياً ، فيجب تأكيد عدم تميز هذه الإجابات فى المدى الطويل عن كل مبدأ مختبر يقدمه المدرس ؛ فإن صحة الإجابة فى الحالة المدروسة يجب أن تكون وظيفة للتعلم الكلى الفلسفى والاقتصادى للمدرس ليس أقل من الدارس .

وليس هذا مكان شرح منهاج لدراسة الإدارة . فهناك طبعاً برامج على مستوى الجامعة، وبرامج أخرى على مستوى الدراسات العليا . وإذا ما افترضنا أن تكون عندنا برامج على مستوى الجامعة تنظر إلى التدريب فى نطاق الأعمال ، فيجب أن نستوضح كلا من الأهداف والمناهج بشكل أفضل . ومما لا شك فيه ، يمكن أن تتضمن الدراسة فى السنتين الجامعيتين الثالثة والرابعة بعض مواد دراسية أساسية قليلة لها دورها الأدائى ، وإن كانت يجب ألا تزيد على خمسين فى المائة من مجموع المواد الكلى ، تاركة الباقى لمواد الدراسات الأدبية . وإنى أشير بهذا إلى الإحصاء ، إلى مقدمة فى المحاسبة، إلى التعبير الفصيح بالإنجليزية، إلى تاريخ الاقتصاد والأعمال ، إلى تحليل أجهزتنا الائتمانية . . ولكن هناك حدودا لما يمكن أن يدرس بشكل مفيد من غير أساس لخبرة فعلية ، نظراً لأن تطبيقات الممارسات تختلف فى كل شركة ، وغالباً ما تكون التفصيلات الموقوتة لهذه التطبيقات سريعة الزوال . فإذا ما وجب أن تكون هناك دراسة عامة للادارة على هذا المستوى ، فإنها تكون قليلة

القيمة ما لم يكن للدرس خبرة ما فى هذا الميدان ، وإذا لم يستدع إداريون قياديون فعلا ليقدموا من خبراتهم الفنية آراء للدارسين .

وإنى أؤكد مرة ثانية قيمة الاهتمام الفلسفى والنظرة الفلسفية السائدة فى هذه الدراسة : لماذا أدرس هذا ؟ ماهى علاقتها بالميادين الإضافية التى أدرسها ؟ ما هى المساهمة الوظيفية التى تقدمها فى تنفيذ عمليات الإنتاج والخدمات التى يتطلبها عالمنا الحديث ؟ ما هى علاقتى الشخصية بالدور التوجيهى ؟ هل أنظر إليه وظيفياً ، أو ترانى أبحث أولا عن طريق للتفخيم الذاتى للاسم أو الثروة ؟ ، ماهى وجهة نظرى فى طبيعة الإنسان؟ هل يكون لمهنتى معنى فيما أجازف بتسميته وضعاً كونياً ؟ لماذا يكون مدخلى إلى العمل حماسياً ، تأكيدياً ، وخلاقا بدلا من أن يكون متهاونا؛ غير راغب ، وروتينياً .

هـذه بعض الأسئلة التى يجب أن يفكر فيها أثناء تقدم التعليم إلى مستوى الدراسات العليا . والبحث المناسب فى هذا المقام ليس ما يجب أن نفعله بقدر لمـــاذا نفعل ما نفعله ، كما سبقت الإشارة . وليس ذلك لأن « الكيفية » ليست مهمة ، ولكنها طبيعتها ، وخطتها ، ووسائلها التى تعتمد كثيراً على دوافع المرء ونظرته . فالابن المفخم لذاته الذى كان أبوه رجلا مشهورا عصاميا بنى نفسه بنفسه، يتوقع منه أن يسجل لدراسة العمل الإدارى بدرجة عمق وسرعة أكبر من شاب كان أبوه أقرب إلى مولد

علية القوم متمتعا بمركز اجتماعى وكفاية مؤكدين ، محققا شهرته الطيبة بكل سهولة .

ولا يمكن تجاهل الجوانب الشخصية فى التعليم الإدارى ، مع أنه لايمكن أن تقدم مباشرة بالمحاضرة أو بالتحذير أو بالتوسل الدينى . كما أن الشرف والأمانة، والامتياز والتعاطف ، والحساسية ، وروح المرح ، والتناسب ، والتوازن ، لاتدرس أو تتعلم بشكل أكاديمى . ومع هذا فإن كل هذه ممتلكات شخصية لها أكبر درجة من القيمة .

وإنى أفضل عامين من الدراسة العليا كدراسة مثمرة ، ولكنى أضع بين العامين عاما موجها فى الميدان الذى ستتم فيه الدراسة والعمل .

ومما لاشك فيه أن برامج تنمية القادة الإداريين الدراسية التى تلقى الاهتمام الآن من جانب عدد متزايد من المؤسسات إنما تمثل فى مدلول حقيقى عدم ملاءمة ماسبق من فعلية للطبقة العليا من القادة الإداريين . ولكن هذه الدراسات الإنعاشية ستظل دواما مرغوبا فيها بشرط أن يكون فيها إنعاش حقيقى ،وبالتأكيد تشير هذه البرامج النمائية إلى قصور تعليم المنفذين الحالى، الذى يشجع فيه عادة كثير جداً من الدراسات المنهجية وقدر غير كاف من التفكير الثقافى والعام. فإذا ماحدث التحقق من أن فهما لسياسة الحياة فى الخارج ، واقتصادياتها ، ودبلوماسيتها ، وثقافتها ، قد أصبح فى بلادنا ضروريا من الناحية العملية لكبار الإداريين فى جميع الميادين الصناعية

والتجارية ، فإننا نرى حاجة إلى تعليم أوسع فى الجامعة وما بعدها . والأحداث التالية فى حقائق حياتنا ما زالت لم يكتشفها القادة الإداريون فى التعليم الإدارى القائم اليوم . ومن المعلوم فى كل مكان، إلا فى أمريكا، أن قادتنا الإداريين ينظر إليهم عادة على أنهم محدودون وماديون، محليون، فاقدو النظرة الاشتمالية التاريخية ، ومعتزون بالنظرة القومية بدرجة ما . ويغالى فى هذه الصورة ، وتشوه ، ولكن تخطيطنا التعليمى وإنجازاته لاتتقدم الإصلاحات الواجبة عليها فى هذا الشأن ، وأصبح عدم الكفاية باديا للعيان عندما يضرب له قادتنا المثل فى البلاد الأجنبية .

لماذا لا يأخذ عمداء الدراسات العليا فى الإدارة مركز القيادة بشجاعة ويبدون الطريق هنا ؟ لم لا نبدأ بفرض لأغلب معارفى من قادة المؤسسات بأنه على كل شركة أن تعلم طرقها الخاصة فى إنجاز الأمور ، وتنسى دقائق برامج التعليم الأكاديمى بدرجة كبيرة؟ لم لايترك تدريب المحاسبين والبائعين للمدارس المتخصصة ، والتعليم العالى الحر للمهمة الأوسع التى يعترف بها اليوم بصعوبة ونادرا ما يحاط بها . فالتأكيدات الفلسفية ، والخلقية ، والإنسانية فى التعليم تقدم التوجيه المحتاج إليه .

ويفصح بيتردروكر عن هذا الاهتمام جيدا :

« إن النظام التعليمى الذى نحتاج إليه لا يمكن أن يكون نظاما فنيا ، مع أنه ستكون له نطاقات فنية عديدة . ولا يمكن أن يكون نظاما

محددا ، كالطبيعة مثلا ، بل يجب أن يكون إنسانيا حقا : مبنيا على آدميين متحدين فى نظرة عامة وعاملين للوصول إلى هدف عام، وإن كانوا ينفذون أعمالهم فرديا . ويجب أن تركز المعلومات ، والمعارف والأحكام ، والقيم ، والفهم ، والتوقعات على القرار ، والعمل والإنجاز ، والنتائج . ويجب أن تتعامل هذه النظم التربوية مع الناس كمخلوقات مفكرة ، فاعلة ، شاعرة، ومقدرة، وبالتالى يجب أن تجمع معا المعرفة الذهنية، والعاطفية، والجمالية، والأخلاقية ، وبالتالى فإنه فى نظام تعليمى للادارة يجب أن تحدث تغذية من جميع ميادين المعرفة المعالجة للتجربة البشرية ، وبالتالى تقدم لهم جميعا معارف جديدة : وهــذا يختلف فى نواح هامة فى النظام التعليمى للطلب مثلا [١] .

الخلاصة

استطعنا الآن أن نحيط بالبوصلة الإدارية كما سمح لنا الوقت ، وكما سمحت البصيرة للحاضر . فإذا كنا قد أشرنا فى اتجاه الشمال الحقيقى ، فإن الآخرين هم الحاكمون بكل تأكيد . ولكننا خضنا هنا وهناك ، فى داخل

---

(١) أنظر بيتردروكر ، معالم المستقبل (نيويورك : هارير واخوانه ، ١٩٥٩) ص ٩١٠ .

فكرة الإدارة وحصولها وفى الأفكار الساعدة ، ونأمل أن نذكر بعد الخلاصات .

إذا ما كانت مشكلة المنظمات وأعمالها ، وخاصة فى أبعادها الأكبر، أحد تحديات حضارتنا ، فإن أعمال الإدارة يجب أن تساعد فى تقديم إجابات هامة لمـــا هو معترف به من هوس كبير ، وعدم الشخصية ، والبيروقراطية ، والتطابق فى مجتمعنا المنظم تنظيما كبيراً . ويمكن للادارة أن تثبت أنها قادرة فعلا ، تحت القيادة المدفوعة والمتعلمة جيدا، على أن تشبع نفسها بالشخصية ، وبالإنسانية ، وبالمشاعر الديمقراطية ، التى يمكنها أن تقدم بوفرة تأثيرات متكافئة .

وإنى أتفق مع جالبريث الذى يشير فى خاتمة كتابه «المجتمع الفياض» إلى قدر حجم المأساة التى يمكن أن تتحقق إذا ما قام إداريو الأعمال ، وهم فعلا الأدوات التنفيذية فى تأكيد وفرتنا الاقتصادية ، بإثبات أنهم غير راغبين أو غير قادرين على دراسة المشكلات الأخرى الباقية أو الحادثة نتيجة لهـذا الحال ، وفشلوا فى أن يوجهوا أنفسهم نحوها .

وعندما يصبح كون الناس ديمقراطيين طيبين مقبولا من الإداريين فإنهم لن يسعوا إلى تحمل العبء الثقيل من المسئوليات التى تنجذب نحو مراكزهم ، وحدهم . فيجب عليهم بدلا من ذلك أن يعملوا فى جهود

تعاونية مستمرة مع القادة المرخص لهم من التابعين ، كما يعملون مع المصالح الحكومية المناسبة .

وإن مشكلة دفع الناس بشكل مناسب ولائق فى مستويات كلية العمل يجب أن يقدم عليها تحت ظروف أفضل ، ويجب أن تكون المساهمة مع جماعات عمل تصادقية فى تعارف أقرب مع الجماعات الرسمية الضرورية التى يتمركز فيها دافع إنتاج العاملين ، جزءا تكامليا مع دفع الناس للعمل .

وهناك خطر دائم فى أن الخير القائم فى الإدارة سيكون عدوا للأفضل والإجابات على ذلك أبعد من أن تكون تحت اليد ، وبكل أسى يحتاج فيما يجاوز الإدارة إلى المغامرة والتجربة المعروفة باعتقاد واضح فى الشخصيات الإنسانية المتعامل معها .

ويمكننا أن نفسر استخدامات البشر للتنظيمات بشكل أفضل كثيرا، إذ أن المؤسسات الأمريكية الواجب عليها أن تتجه إلى ما وراء كونها مؤسسات أمريكية إلى آفاق دولية وعالمية فى الإنجاز وفى التأثير ، وما زالت لم تفعل . ولكننا لكى ننجح فى هذه المهمة يجب أن نرفع الإدارة إلى مستوى يقرب من المستوى المهنى . فتفاصيل معارف هذا الفن

التوجيهى يجب أن تعلم بشكل أفضل لجيراننا غير المؤمنين وغير المستعدين في الدول غير النامية .

وبالتأكيد إن نظاماً دقيقا ودوراً دقيقا ينتظر القادة الإداريين فى وقتنا هـذا الذين سينظمون وينشطون ، والذين سيحصلون لفرقهم ليس أقل مما يحصلون لأنفسهم على تفوق من ذواتهم الصغيرة إلى عضوية مرضية فى أجهزة منظمة ، حيث يمكن الوصول إلى غزو بشرى كامل للوقت والمكان .

ولكن مثل هـذه الغزوات الحتمية مثلما تبدو تحتاج بالتأكيد إلى بعد أكبر فى الحياة ، إذا ما كانت الإدارة ستنفذ حقا دورها الاجتماعى الهام ، فإن السيادة الفعلية على المسافات ، واستخدام الوقت لبلوغ الغايات البشرية ، يجب عليها الآن أن تشمل نطاقا روحيا عرفه أحد الأشخاص تاريخيا على أنه الإيمان ، والأمل ، والحب .

وما دامت الكفاية الروحية للأعداد الكبيرة للناس ، منظوراً إليها من الناحية الإدارية ، هى مشكلتنا وإنتاجنا فى آن واحد ، فيجب أن نعطى أولوية عليا فى القصد والأداء لهـذا البعد للحياة الكاملة . ولدينا فى المعادلة غير المملوكة الخاصة بتحقيق الذات والمساهمة الاجتماعية عن طريق التفوق الجماعى المنظم ما يوصل تطوعيا إلى وفاق تجاوبى . ونأمل فى أنه

عندما نكتشف حبا مميزا وحكيما ليكون أعظم هذه الثلاثة ، فإن انسجاما شافيا سيظهر إلى الوجود .

ومن ثم ، فإن الديمقراطية ستقف لتكسب اليوم فى المعترك العالمى مادام الإداريون ينجزون أعمالهم فى سبيل أهداف ديمقراطية .

دار الجيل للطباعة ١٤ قصر اللؤلؤة - الفجالة
تليفون ٩٠٥٢٩٦

هــذا الكتــاب

بقـلم

حسن جلال العروسى

يتناول هـذا الكتاب بالبحث فن الإدارة فى ضوء الظروف الحضارية الحديثة ، فيبين الأسس والمقومات التى بنيت عليها نظرية الإدارة والأهداف الكبرى التى سعت إلى إنجازها ، ومدى ماحققه هـذا العلم من أجل تقوية وتدعيم مقومات العمل الجماعى وحل مشاكله .

كما يبين الكتاب حاجتنا إلى تفهم أهمية الوسائل الإدارية الحديثة: ارتباطها بالتقدم البشرى الحضارى وضرورة العمل على التوسع فى الإفادة بها من أجل بناء مجتمع ديمقراطى سليم .

ألف الكتاب العالم الفيلسوف والمعلم الإدارى المتمكن الأستاذ الدكتور أردواى تيد الحاصل على ثمان دكتوراه فخرية من ثمان كليات وجامعات .

ولا شك أن هذا الكتاب سيغطى حاجة مجتمعنا العربى الذى يسعى بخطى واسعة فى سبيل تخطيط مستقبل زاهر .





الثمن ٢٥ قرشاً

سنة ١٩٦٥